

Maria Richert

<https://orcid.org/0000-0003-2233-6923>

Piotr Łebkowski

<https://orcid.org/0000-0002-5203-4099>

Joanna Kulczycka

<https://orcid.org/0000-0002-4377-5506>

Natalia Iwaszczuk

<https://orcid.org/0000-0002-7816-115X>

DOI: 10.34866/k0ey-x502

Wybrane aspekty podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych. Studium przypadku

Selected aspects of decision-making in crisis situations. A case study

Key words: decisions, management, risk, rationality, personality.

Abstract: This article is a study of research on factors influencing decision-making under risk. An important management competence is the ability to make rational decisions. In reality, however, decisions are made with limited rationality or using heuristic methods. The right decisions are the basic factor affecting the condition of an enterprise and determining its development. Typically, the decisions made are influenced by the decision-maker's personality, experience and emotions. However, in professional life, decisions are also influenced by formal and legal regulations and rules as well as the rules and methodology adopted in a particular company. By confronting the ways in which decisions are made in both professional and personal life, it is possible to infer the tendencies that drive decision-makers. The article presents the results of an extensive literature analysis on governance and the influence of personality on decision-making. In the research part, a survey of a selected group of people was conducted and the results obtained were analysed comparatively in relation to the gender of the respondents. The results showed a greater tendency for men to take risks. Women were better at assessing the consequences of their decisions. Both women and men were cautious in estimating risks in professional decisions.

Słowa kluczowe: decyzje, zarządzanie, ryzyko, racjonalność, osobowość.

Streszczenie: Artykuł stanowi studium badań nad czynnikami wpływającymi na podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka. Ważną kompetencją zarządczą jest zdolność do podejmowania racjonalnych decyzji. W rzeczywistości decyzje są jednak podejmowane z ograniczoną racjonalnością lub z wykorzystaniem metod heurystycznych. Właściwe decyzje są podstawowym czynnikiem wpływającym na stan firmy i warunkującym jej rozwój. Na podejmowane decyzje wpływa osobowość decydenta, jego doświadczenie oraz emocje. Jednakże w życiu zawodowym

decyzje są także uzależnione od formalno-prawnych rozporządzeń i przepisów oraz przyjętych w firmie zasad i metodyki. Konfrontując się ze sposobami podejmowania decyzji w warunkach życia zawodowego oraz osobistego można wnioskować o tendencjach, którymi kierują decydenci, a także niektórych cechach ich osobowości. W przedstawionej pracy przeprowadzono obszerną analizę literatury dotyczącej zarządzania i wpływu osobowości na podejmowane decyzje. W części badawczej przeprowadzono ankietyzację wybranej grupy osób, a uzyskane wyniki poddano porównawczej analizie w odniesieniu do płci respondentów. Rezultaty badań wykazały większą tendencję do podejmowania ryzyka przez mężczyzn. Kobiety lepiej oceniały skutki podejmowanych przez siebie decyzji. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni ostrożnie szacowali ryzyko w decyzjach zawodowych

Wstęp

Racjonalne podejmowanie decyzji jest kluczowym paradygmatem teorii zarządzania (Pisarski 2017). W rzeczywistości decyzje są podejmowane z ograniczoną racjonalnością lub z wykorzystaniem metod heurystycznych (Holska 2016, Simon 1955, Redziak 2013, Janus 2022). Podejmowanie decyzji zależy od wielu czynników, takich jak: warunki zewnętrzne związane z niepewnością, kryzysami, ryzykiem, lecz także wynika z osobowości decydenta (Skarba 2014, Kahneman 2011). Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka były analizowane w pracach Tversky i Kahneman (1981) oraz Tversky i Kahneman (1986). Badacze stwierdzają, że racjonalny wybór jest podejmowany w sytuacjach przejrzystych. W warunkach niejasnych wybory stają się nieracjonalne. Badania wykazały także, że osobowość ma wpływ na podejmowane decyzje (Jalajas i Pullaro 2017, Kahneman 2011). Stwierdzono ponadto, że w zależności od płci występuje różne nasilenie cech osobowości. W badaniach kobiety miały istotnie wyższe wyniki w zakresie ugodowości i neurotyczności w porównaniu z mężczyznami (Bayram i Aydemir 2017). U kobiet stwierdzono także mniejszą chęć podejmowania ryzykownych decyzji (Ertac i Gurdal 2012). Liczne badania wiążą cechy osobowości ze stylem podejmowania decyzji. W szczególności obecnie najbardziej uznany PięcIOCzynnikowy Model Osobowości, popularnie określany jako tzw. Wielka Piątka (ang. *The Model of Big-Five Personality*), stał się uniwersalnym modelem struktury osobowości, określającym pięć podstawowych czynników osobowości: ekstrawersję, neurotyzm, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia (Strus i Ciecuch 2014, Ciecuch i Łaguna 2014). Wymienione czynniki są rozpatrywane w odniesieniu do stylu podejmowania decyzji (Kilian 2020, Nawrocka i Jurkian 2020, Wenta 2018, Kralcza 2017, Sanecka 2020). Proces podejmowanie decyzji w warunkach kryzysowych jest utrudniony ze względu na ograniczoną informację. W warunkach braku wiedzy pojawia się ryzyko i niepewność. Trafność decyzji może wówczas być zależna od cech osobowościowych decydenta (Prorok 2015). Skuteczne decyzje wymagają zachowania pewnych reguł postępowania (Galata 2004). Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach na różnych szczeblach zarządzania charakteryzują się pewnym cyklem postępowania. Ważne jest dążenie do decyzji racjonalnych, co nie zawsze jest możliwe. Związane jest to z występowaniem przeszkód zewnętrznych (obiektywnych), lecz także z występowaniem przeszkód subiektywnych, które zależą od osobowości decydenta (Multan 2008).

Podjęta w artykule tematyka dotyczy zachowań osób podejmujących decyzje w warunkach ryzyka w obszarze decyzji osobistych oraz decyzji w sytuacjach zawodowych. Artykuł zawiera część przeglądową obejmującą funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka oraz wpływu osobowości menedżerów na podejmowane decyzje. W części badawczej analizowano dane ankietowe, porównując wyniki rozwiązań decyzyjnych kobiet i mężczyzn.

Stan zagadnienia

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w okresie kryzysu

Warunki kryzysowe zwiększają niepewność gospodarczą. Rzutuje to na podejmowanie decyzji biznesowych. Niestabilność zewnętrzna zmienia sytuację firm, wpływa na popyt, destabilizuje łańcuchy dostaw, powoduje zakłócenia płynności finansowych, co może skutkować znacznymi zakłóceniami w podaży towarów (Attinasi i in. 2021). Kłopoty z zaopatrzeniem w surowce, elementy i części wyrobów wpływają na końcową produkcję i powodują ograniczenie podaży (Bobba i in. 2020). W warunkach kryzysu należy oczekiwać także zmian popytu, między innymi wskutek zmniejszenia konsumpcji (*Six key trends impacting global supply chains in 2022*). Warunki kryzysowe wpływając na podaż i popyt, zmieniają rynek gospodarki i zmuszają przedsiębiorstwa do wprowadzania innych strategii zarządzania niż w warunkach prosperity (Kuzmanova i Ivanov 2019, Luburić 2018, Sundberg 2022, Cingano 2014).

Badania wykazały brak przygotowania firm na zawirowania rynkowe (Orłowski i in. 2010, Chrostowski 2022). W raporcie Kowalskiego i Weresa stwierdzono, że już w 2020 roku przedsiębiorstwa odczuwały zmniejszenie liczby zleceń (85% wskazań), rzadziej natomiast odczuwano spadek rentowności firmy (27%) oraz opóźnione płatności (24%), czyli zjawiska typowe dla recesji (Kowalski i Weresa 2020). Firmy sektora małego i średniego (MŚP) przede wszystkim koncentrowały się na wskaźnikach finansowych. Nie budowały dalekosiężnej i długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Analiza wykazała brak zinstytucjonalizowanego podejścia do formułowania wizji i strategii zarządzania. Strategie rozwoju firm koncentrowały się na zwiększeniu penetracji rynkowej (39%) lub dywersyfikacji produktowej (34%), rzadziej na podejmowaniu działań zmierzających do optymalizacji kosztów i modyfikowania procesów wewnątrz firmy (takich jak np. pozyskiwanie licencji lub wchodzenie w aliance strategiczne). Firmy posiadały słabą umiejętność pozyskiwania i wykorzystywania zewnętrznych informacji oraz występowania o zewnętrzne środki finansowe. Zdecydowaną reakcją na objawy kryzysu w badanych firmach było ograniczanie kosztów i wydatków finansowych.

W 2022 roku zanotowano wyraźne spadki wskaźników dotyczących nowych zamówień (-4,6 pkt), zatrudnienia (-3,4 pkt) oraz wartości sprzedaży (-3,1 pkt) (Słomski 2022). Są to symptomy hamowania rozwoju gospodarki. W Unii Europejskiej (UE) nastąpił nieznaczny spadek Europejskiego Wskaźnika Umiejętności 2022 (European Skills Index – ESI), który w maju 2022 r. wynikał ze słabszego zaufania wśród me-

nedżerów branżowych oraz, w mniejszym stopniu, konsumentów (European Commission 2022). W 2022 r. system umiejętności w Polsce został oceniony na 60,5 punktów, zajmując 10 miejsce na liście krajów EU. Najwyższą pozycję w rankingu zajęły ponownie Czechy (70), a najniższą Włochy (15,1). Ranking przekłada się na rozwój gospodarczy.

W związku z pandemią COVID 19 i wojną w Ukrainie wystąpił problem z dostępnością surowców i materiałów do produkcji (Trade and development report 2022). Wystąpiły takie perturbacje, jak wzrost cen gazu i innych paliw, energii elektrycznej oraz innych surowców oraz materiałów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym, co przełożyło się na ograniczanie wzrostu rentowności ze względu na wyższe ponoszone koszty operacyjne (obserwatorgospodarczy.pl).

Witkowski stwierdza, że „W swym wymiarze makroekonomicznym kryzys jest naturalną fazą cyklu koniunkturalnego, która przejawia się przede wszystkim spadkiem produktu krajowego brutto i wzrostem bezrobocia w wyniku spowolnienia gospodarczego wywołanego nadprodukcją lub nadmiernym zadłużeniem” (Witkowski 2015). Dodatkowe symptomy kryzysu gospodarczego to spadek inwestycji, produkcji i konsumpcji, zmniejszenie dochodów realnych ludności oraz obrotów handlu zagranicznego (Jackson i in. 2021). Kryzysy ekonomiczne najczęściej przejawiają się w formie recesji gospodarczej, której kilkuletnie trwanie przy spadku PKB ponad 10% może przerodzić się w stan zwany depresją gospodarczą (Qutait 2022, Global economic prospects 2022). Witkowski zwraca uwagę na cykliczność sytuacji kryzysowych, co sugeruje konieczność przygotowania się do tego zjawiska także w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Rolą menedżera jest bycie na tyle świadomym, by zarządzanie przedsiębiorstwem było zrównoważone z możliwościami rynku (Carpi i in. 2017).

Celem działalności przedsiębiorstwa powinien być rozwój gospodarczy oraz tworzenie nowych miejsc pracy (Tafra-Vlahović 2016, Kritikos 2014, Novikov i in. 2020, Najm 2020, Ryder 2022). Przyczyny kryzysu, a w konsekwencji niepewności na rynku, upatruje się w „braku kompasu etycznego liderów, którym zarzuca się brak oparcia w wartościach” (Crutchfield 2022, Böhm 2022, Wittrich 2022). Obserwuje się wzrost postaw materialistycznych i egocentryzmu (Bartkowski 2014). Kryzys wpływa na wzrost poczucia więzi wobec grup bliskich, wspólnoty narodowej i europejskiej, jednakże zmniejsza gotowość pomocy między krajami i pomocy międzyregionalnej (Banulescu-Bogdan i Ahad 2021, Archick 2022, Susantono i in. 2022). Nieuchronność występowania cykli koniunkturalnych wynika z poglądów Juglara (Besomi 2005, Zelek 2018). Juglar stwierdza że: „egzogeniczne przyczyny fluktuacji gospodarki nie są jedynymi, a nawet nie są najważniejszymi z czynników kryzysogennych”, są nimi także cykliczność i zmienność aktywności gospodarczej jako cechy endogeniczne i niemożliwe do wyregulowania. Analiza zjawiska wskazuje na konieczność stałego, uważnego śledzenia rynku (Camilleri 2017, Obondi 2022, Guterres 2022). Z nieuchronności występowania kryzysów wynika także nieustanna gotowości do przygotowywania przedsiębiorstwa do kryzysu. Juglar jako pierw-

szy wskazał na periodyczny charakter kryzysów handlowych w obrotach między największymi w XIX wieku gospodarkami. Badania periodyczności kryzysów na przestrzeni dziesiątków lat wykazały silną zależność gospodarek od kilku czynników, które je wywołują (Walby 2022, Besomi 2010, Agnoletto 2013, Lawson 2009). Uważa się, że podstawowymi czynnikami wywołującymi kryzysy są kryzys finansowy i kryzys gospodarczy (Koopman i Székely 2009). Kryzysowi finansowemu często towarzyszy jedno lub więcej z następujących zjawisk: znaczne zmiany wolumenu kredytów i cen aktywów, poważne zakłócenia w pośrednictwie finansowym i dostarczaniu finansowania zewnętrznego różnym podmiotom w gospodarce, problemy bilansowe na dużą skalę (firm, gospodarstw domowych, pośredników finansowych i państw) oraz wsparcie rządowe na dużą skalę (w formie wsparcia płynności i dokapitalizowania) (Claessens i Kose 2012, Stijn i Kose 2012).

W obecnych warunkach kryzys zdrowotny spowodowany pandemią COVID-19 przekształcił się w niszczycielski kryzys gospodarczy. W wyniku kryzysu gospodarczego i tragicznej wojny na Ukrainie rozwinęła się inflacja (BIS 2022). W związku z tym konieczne jest skuteczne zarządzanie i odporność przedsiębiorstwa, co w czasie kryzysu ma ogromne znaczenie dla przetrwania firm (Hu i in. 2022).

Modele zarządzania stosowane w warunkach kryzysowych opierają się na różnych strategiach, często zależnych od branży, której dotknął kryzys. Między innymi są to następujące strategie: dywersyfikacja biznesu i kanałów dostaw, transformacja cyfrowa, innowacje produktowe i reorientacja rynku (Luburić 2019), zastosowanie jakościowej analizy porównawczej z zestawami rozmytymi (Qualitative Comparative Analysis – fsQCA), która może zapewnić pełniejsze zrozumienie wpływu wielu warunków na wynik gospodarczy (Hu i in. 2022, Saprie 2003).

Stosowane są także strategie polegające na poprawie zarządzania zasobami ludzkimi lub integracja z innymi powiązanyymi z tym inicjatywami, takimi jak zarządzanie kryzysowe, odszkodowania pracownicze, koordynacja programu pomocy pracowniczej (EAP) oraz przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa (Wang 2007). Kolejna strategia związana jest z Teorią Komunikacji Kryzysowej (Situational Crisis Communication Theory – SCCT) przedstawioną w pracy Oh i in. (Oh i in. 2022). Według SCCT korporacje powinny reagować strategicznie na kryzys w oparciu o publiczną atrybucję odpowiedzialności organizacyjnej za kryzys. Ramy SCCT są w dużej mierze oparte na teorii atrybucji, która odnosi się do reakcji kryzysowych opartych na publicznym przypisywaniu kryzysu firmie lub innym podmiotom oraz czynnikom sytuacyjnym. Jang and Lee badali takie strategie jak aliance, fuzje i przejęcia przedsiębiorstw (Jang i Lee 2022). Koncepcje matrycy decyzyjnej, opartej na 4 strategiach, do podejmowania decyzji w warunkach kryzysowych przedstawił (Lindström 2020). Matryca składa się z takich pojęć, jak: fakty, założenia, kierunki i komunikacja (Lindström 2020). Fakty informują o tym, co wiadomo, że się wydarzyło i jakie środki zaradcze zostały już podjęte. Założenia są kluczowe, ponieważ odzwierciedlają to, czego na pewno nie wiadomo, lecz wskazują w jaki sposób wydarzenie prawdopodobnie się rozwinie. Założenia należy zweryfikować

lub przemyśleć na każdym etapie podejmowania decyzji kryzysowych. Kierunek dotyczy tego, co chcemy osiągnąć, czyli celu/celów i strategicznych priorytetów. Komunikacja obejmuje kontakty i ogłoszenia zewnętrzne i wewnętrzne, w tym informowanie grup docelowych i wysyłanie kluczowych komunikatów.

W warunkach kryzysu i reakcji na kryzys kluczowe są decyzje menedżerskie. Decyzje kierownicze można ogólnie podzielić na trzy kategorie, a mianowicie decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne (Delbecq 1967, Ejimabo 2015). Decyzje strategiczne mają wpływ na całą lub większą część przedsiębiorstwa (Meng i in. 2020, Buch i Rivers 2002). Ich podejmowanie wynika z określania najważniejszych celów przedsiębiorstwa. Mają też długoterminowe konsekwencje dla rozwoju przedsiębiorstwa. Decyzje taktyczne dotyczą wdrażania strategicznych decyzji. Są ukierunkowane na opracowywanie planów działania w przedsiębiorstwie, przepływów pracy, tworzenie kanałów dystrybucji, pozyskiwanie zasobów takich jak ludzie, materiały i pieniądze. Decyzje taktyczne są podejmowane na średnim szczeblu zarządzania. Z kolei decyzje operacyjne dotyczą codziennej działalności przedsiębiorstwa (Rebizant 2012). Mają krótkoterminowy zakres i są powtarzane. Głównie są związane z bieżącą gospodarką w przedsiębiorstwie i nie wymagają dużej oceny biznesowej. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie przez menedżerów różnego stopnia powoduje, że proces ten jest rozciągnięty w czasie i zależy od wielu osób. Decyzje strategiczne są ogólne, natomiast ich realizacja następuje na niższych stopniach zarządzania. Styl podejmowania decyzji jest zwykle uzależniony nie tylko od wytycznych narzuconych odgórnie, lecz także od cech osobowościowych menedżera i okoliczności, w których są realizowane założone zadania. Do tych okoliczności trzeba zaliczyć zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Celem proaktywnego zarządzania jest uniknięcie kryzysu lub złagodzenie jego skutków (Vašíčková 2019). W szczególności dotyczy to decyzji na wyższych szczeblach zarządzania. Stopień ryzyka jest zależny od ewentualnych skutków, które może wywołać podejmowana decyzja. Wpływ podjętej decyzji nie zawsze może zostać przewidziany, w szczególności w niepewnych warunkach zewnętrznych, na których nie ma wpływu decydent.

Przyczyny zewnętrzne silnie oddziałują na gospodarkę. Są to globalne warunki panujące w sferze politycznej, prawnej i na rynkach oraz wymagania instytucji państwowych czy agencji regulujących obrót rynkowy (Vašíčková 2019). Kontrola zewnętrzna obejmuje duży obszar regulacji związanych na przykład z ekologią oraz spełnianiem wymogów obowiązujących w tym zakresie. Stopień swobodnego działania jest ograniczony, ponieważ w pewnym momencie pojawiają się przeszkody prawne lub nieoficjalne sprzeczności o charakterze politycznym, mogące działać na szkodę realizacji projektu. Kolejnym źródłem ewentualnego ryzyka są przyczyny wewnętrzne. Przede wszystkim są one związane ze sposobem realizacji decyzji o zasięgu strategicznym i silnie zależne od czynnika ludzkiego. Spory na tle biznesowym, niewłaściwa komunikacja, zawodność technologii mogą zwiększyć ryzyko realizacji założonych działań. Wyniki osiągnięte przez pracowników, ich umiejęt-

ści, zdolności oraz motywacja są kluczowymi czynnikami przyczyniającymi się do sukcesów przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje, istotne jest sprecyzowanie celu, który powinien być mierzalny i osiągalny, musi być także, istotny oraz mieć wyznaczony termin ukończenia. Aby osiągnąć cel, decyzje podejmowane przez menedżerów powinny opierać się o dobre rozeznanie sytuacji, a także muszą być mocno podbudowane merytorycznie, co wiąże się ze współpracą z zespołami specjalistów i doświadczonych konsultantów.

Jedną z użytecznych metod podziału zadań na najbardziej kluczowe oraz drugoplanowe jest stworzenie ścieżki krytycznej. Na podstawie budowy zależności i okresów trwania pojedynczych zadań określa się najwcześniejszy moment, w którym projekt zostanie ukończony. Przy określaniu ścieżki krytycznej konieczne jest skupienie się na najważniejszych czynnościach zwanych krytycznymi i dążenie do przyspieszenia ich realizacji (Kusio i in. 2018). Wdrożenie odpowiedniego procesu decyzyjnego ma istotne znaczenie dla podejmowania spójnych i dobrych decyzji. Podejmując się organizacji i zarządzania projektem/zakładem przemysłowym/institucją, ważne jest ustalenie kto i w jakim stopniu może podejmować decyzje. Następnie istotne jest wyznaczenie kryteriów, jakimi należy się kierować przy podejmowaniu ważnych decyzji.

W literaturze przedmiotu, dotyczącej tego zagadnienia, istnieje kilka rodzajów merytorycznego podejścia określającego merytoryczne kryteria podejmowania właściwych decyzji. Jest to kryterium Hurwicza, Laplace'a, Savage'a, Walda (Redziak 2013). Każde z tych kryteriów określa pewne warunki podjęcia decyzji. Według Hurwicza należy podjąć taką decyzję, której odpowiada największa wypłata. Według Laplace'a decyzja powinna zostać podjęta dla opcji, której odpowiada najwyższa oczekiwana wypłata, przy założeniu, że wszystkie stany są jednakowo prawdopodobne. Kryterium Savage'a odnosi się do podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Według Walda należy w warunkach ryzyka przyjąć taką strategię postępowania, która gwarantuje najmniejszą stratę (minimalizacja maksymalnej straty), a zarazem maksymalizuje zysk.

Wpływ osobowości na umiejętności decyzyjne

Nie ma uniwersalnego kryterium podejmowania decyzji, gdyż występuje znaczna liczba czynników wpływających na ich podejmowanie. Należy brać także pod uwagę duże prawdopodobieństwo ryzyka, które nie ułatwia podejmowania prawidłowych decyzji. Istotne znaczenie w takich przypadkach ma wiedza i doświadczenie, którym charakteryzują się decydenci, skutecznie prowadzący działalność zawodową.

Podjęte decyzje mogą skutkować zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Drogą do sukcesu jest oszacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia celu, co zależy od doświadczenia, inteligencji i osobowości menedżera. Współcześni psychologowie zakładają, że dla osiągnięcia sukcesu zawodowego decydujące znaczenie ma połączenie osobowości z umiejętnościami poznawczymi.

Historycznie, badanie osobowości jako pierwszy podjął Pierre Janet (Van der Hart i Horst 1989). Kolejnymi badaczami osobowości byli: Freud (Freud i in. 1953), Alfred Adler (Adler i Allport 1952), Carl Jung (Daniels 2011), Erich Fromm (Schultz 1976), Karen Horney (Schultz i Schultz 2012) Rene Spitz (Weitzenkorn 2020), Donald W. Winnicott (Winnicott 1965). Nowe spojrzenie na osobowość przedstawił Erik Erikson (Poole i Snarey 2011), który stwierdził, że osobowość kształtuje się w ciągu całego życia. Następnymi badaczami osobowości byli Kurt Zadek Lewin (Kabir 2018) i Abraham Harold Maslow (Wiśniewski i Śleszyński 1976).

W dziedzinie psychologii zgłębianie osobowości ma na celu poznanie i wyjaśnienie przyczyn zachowania osoby. Jedną z najważniejszych teorii w psychologii osobowości jest Biologiczna Teoria Temperamentu PEN Eysencka, która powstała w 2016 roku i stała się podstawową teorią osobowości (Eysenck i Eysenck 2016). Na podstawie swojej teorii Eysenck zidentyfikował trzy niezależne wymiary osobowości: Psychotyczność (P), Ekstrawersję (E) i Neurotyzm (N), dlatego jego model jest nazywany od pierwszych liter tych nazw modelem PEN. Teoria PEN położyła fundament pod nowoczesną, naukową analizę osobowości i ludzkich zachowań. Teoria PEN jest koncepcją trzech superczynników osobowości w ujęciu Osobowość = temperament + inteligencja. Osobowość, jak wskazuje Eysenck, stanowi „względnie trwałą organizację charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych, które determinują specyficzne sposoby przystosowania się do otoczenia”. Teoria osobowości Eysencka jest uważana za najbardziej konstruktywną teorię w psychologii. Uważa się także, że najlepiej tłumaczy osobowość człowieka. Teoria stwierdza, że poziom każdej cechy osobowości: psychotyczności, ekstrawersji i neurotyzmu dla każdej osoby jest inny i kształtuje osobowość. Według Eysencka na wymienione cechy wpływa genetyka, która jest głównym źródłem indywidualnych różnic. Przy czym występują także inne rodzaje wpływów lub sytuacji środowiskowych. Oznacza to, że cechy osobowościowe mogą być uwydatnione, gdy wchodzi w kontakt ze środowiskiem zewnętrznym. Podejście Eysencka jest biofizyczne i jest mieszanką czynników biologicznych, psychologicznych i społecznych. Eysenck łączy wszystkie te czynniki jako determinanty zachowania. Eysenck rozumie neurotyzm jako najwyższy stopień emocjonalnej niestabilności. Ten czynnik wyjaśnia, dlaczego niektórzy ludzie są bardziej podatni niż inni na cierpienie z powodu lęku, hysterii, depresji lub obsesji. Definiuje osoby neurotyczne jako osoby, które częściej reagują w przesadny sposób i mają trudności z powrotem do normalnego poziomu aktywności emocjonalnej. Na drugim krańcu tego wymiaru znajdują się stabilni emocjonalnie, spokojni, rozsądni ludzie, którzy mają wysoki stopień samokontroli. Drugi czynnik – ekstrawersja wskazuje, że osoby z wyższymi wynikami w ekstrawersji mają większe cechy towarzyskości, impulsywności, braku zahamowań, witalności, optymizmu i pomysłowości. Z drugiej strony, jako przeciwieństwo, ludzie introwertyczni są spokojni i pasywni, mniej społeczni i bardziej pesymistyczni. Teoria osobowości Eysencka uważa, że główna różnica między tymi dwoma czynnikami jest związana z fizjologią i opiera się na poziomie pobudzenia korowego. Trzeci czynnik to psy-

chotyczność. Poziom psychotyczności osoby odzwierciedla jej podatność na impulsywność, agresywność i brak empatii. Ludzie są często niewrażliwi, antyspołeczni, agresywni i ekstrawagancy. Jeśli osiąga się wysoki poziom psychotyczności, mogą pojawić się predyspozycje do różnych zaburzeń psychicznych, takich jak np. psychoza. W przeciwieństwie do dwóch pozostałych wymiarów, psychotyczność nie ma przeciwieństwa ani odwrotności. Zamiast tego psychoza jest obecna na różnych poziomach u wszystkich.

W latach 80. ubiegłego wieku psycholodzy tacy, jak Norman i Goldberg (Strus and Ciecuch 2014) analizowali osiągnięcia Cattella (Cattell i in. 1964), Eysencka (Tsirigotis 2007), a także słowniki i wpadli na pomysł, aby te trzy rzeczy połączyć. Wybrali około 18 000 słów opisujących osobowość, które podzielili na pięć dwubiegunowych klas. Na podstawie dużych zbiorów danych odkryli, że wszystkie cechy można sprowadzić do pięciu głównych wymiarów, które w ich ujęciu opisują całą osobowość człowieka. Zdefiniowali te wymiary jako: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność. Każdy z wymiarów opisuje inną sferę życia, co umożliwia badania i obserwację osobowości człowieka z pewnej perspektywy: To podejście do osobowości zostało nazwane Wielką Piątką (od ang. The Big Five framework) i zaproponowane przez Costa i McCrae (Costa i McCrae 1992) oraz Goldberga (Goldberg 1993, Johnson 2017). Wielka Piątka jest jednym z najbardziej znanych modeli osobowościowych cech przywódczych. Model ten opisuje cechy osobowości za pomocą 5 czynników, których pierwsze litery budują akronim CANOE – sumienność, ugodowość, neurotyczność, otwartość, ekstrawersja (z ang. *Conscientiousness, Agreeableness, Neuroticism, Openness, Extraversion*) lub OCEAN z inną kolejnością znaków.

Koncepcja Wielkiej Piątki od mniej więcej dwóch dziesięcioleci dominuje w psychologii osobowości w obszarze teorii cech, obejmując wymienione pięć wymiarów osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność (Jarmuż 2008). Model określa poszczególne czynniki i wskazuje na ich znaczenie: neurotyczność (określana jako stałość emocjonalna) – odzwierciedla emocjonalne przystosowanie lub przeciwnie: emocjonalne niezrównoważenie; wskazuje na skłonność do przeżywania negatywnych emocji takich, jak: strach, gniew, poczucie winy oraz wyznacza podatność na stres psychologiczny lub odporność, ekstrawersja (przeciwieństwem do niej jest introwersja) – odnosi się do jakości i ilości kontaktów i oddziaływań społecznych, dotyczy poziomu tych aktywności oraz zdolności do doświadczania pozytywnych emocji lub przeciwnie emocji negatywnych, otwartość na doświadczenie – wskazujące na tendencję do pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, oznacza tolerancję i ciekawość poznawczą, ugodowość – jako przeciwstawność antagonizmu opisuje nastawienie do innych ludzi (pozytywne lub przeciwnie: negatywne) przejawiające się w altruizmie lub przeciwnie: w antagonizmie i ostatni czynnik sumienność – oddaje stopień zorganizowania, wytrwałości, a także motywacji do działań zorientowanych na

określony cel. Model zakłada się, że wyróżnione czynniki rzeczywiście występują, są niezmiennie, uniwersalne i uwarunkowane biologicznie (dziedziczenie).

Osobowość decydenta na stanowisku kierowniczym odgrywa często znaczną rolę przy podejmowaniu skutecznych decyzji, umożliwiających osiągnięcie celów organizacji. W literaturze przedmiotu utożsamia się rolę menedżera z rolą kierowniczą, wskazując równocześnie na wyższość terminu menedżer w stosunku do terminu kierownik (Kralcza 2017). W zawodzie menedżera jednym z najważniejszych i najtrudniejszych zadań jest podejmowanie decyzji, często obarczonych dużym ryzykiem. Konstrukty cech osobowości wywodzących się z modelu Wielkiej Piątki może stanowić pomocne źródło w opisywaniu i wyjaśnianiu zachowań menedżerskich. Koncepcja ta określa także potencjał możliwości osobowościowych menedżera, a z drugiej strony daje możliwość wskazania pożądanych cech menedżera. Kaczmarek i Kaczmarek-Kurczak stwierdzają, że cechy osobowościowe przedsiębiorcy mogą stanowić równie istotny czynnik wpływający na wzrost szans na sukces i zwiększający wpływ firmy na jej otoczenie biznesowe jak np. dostępność kapitału lub bariery formalne (Kaczmarek i Kaczmarek-Kurczak 2012). Inne metody oceny osobowości osób pracujących w przedsiębiorstwie zostały przedstawione w pracy (Kilian 2020). Ocena osobowości menedżerów określa skutecznie ich predyspozycje do zarządzania ludźmi.

Stwierdzono, że osobowość Wielkiej Piątki niełatwo może się zmieniać, ponieważ genetyka wpływa na nią w około 50%. Badania wykazały również, że dojrzewanie ma niewielki wpływ na osobowość Wielkiej Piątki. Natomiast w miarę dojrzewania jednostki stają się mniej ekstrawertyczne, mniej neurotyczne i mniej otwarte na doświadczenia, podczas gdy ugodowość i sumienność rosną z czasem. Jednakże są to tylko drobne zmiany. Badania wskazują, że zamiast zmieniać całą osobowość, lepiej pracować nad rozwojem tych korzystnych cech, które już występują i są zidentyfikowane. Prowadzi to do płynnego rozwoju osobowości zgodnego z prawdziwym ja, a w konsekwencji sprzyja postępom w karierze zawodowej i życiu. Według badań takich jak Costa i McCrae (Costa i McCrae 1992) i Freuda (Freud i in. 1953) poziom kompetencji zawodowych poprawia się poprzez doświadczenie zawodowe.

Teorię modelu pięcioczynnikowego często przypisuje się dwóm znanym uczonym, Robertowi McCrae i Paulowi Costie, ale w rzeczywistości pracował nad nią cały zespół badawczy, który opracował Inwentarz Osobowości NEO (lub NEO-PI). Cechy osobowości Wielkiej Piątki zostały pierwotnie opracowane przez amerykańskiego psychologa Fiske w 1949 roku (Fiske 1949, Campbell i Fiske 1959). Później teoria została zrewidowana przez innych badaczy, takich jak Norman (McCrae i Costa 1985), Smith (Smith 2006), Goldberg (Goldberg 1993) oraz McCrae i Costa. Choć są to najpopularniejsi badacze zajmujący się modelami Wielkiej Piątki, od tego czasu model ten był wielokrotnie zmieniany i poprawiany. Obecnie istnieje kilka kwestionariuszy osobowości, które umożliwiają przeprowadzenie oceny osobowości zgodnie z modelem Wielkiej Piątki. Jak każda teoria, także teoria Wielkiej Piątki powinna być ostrożnie analizowana i rozpatrywana z dystansem.

W literaturze dyskutowana jest zależność podejmowania decyzji od płci. Występują różnice pomiędzy postrzeganiem kobiet i mężczyzn na stanowiskach decyzyjnych. Na całym świecie raportuje się niższe uposażenie kobiet w stosunku do mężczyzn. Tovmasyan stwierdza, że w Armenii ta różnica wynosi około 30% (Tovmasyan 2020). Wskazuje także na niski procent (około 15%) kobiet na decyzyjnych stanowiskach na wyższych szczeblach zarządczych. Generalnie im wyższa decyzyjność stanowisk, tym mniejszy procent zatrudnionych kobiet. Uważa się także, że w przypadku mężczyzn proces decyzyjny przebiega szybciej. Mniejszy udział kobiet na wyższych stanowiskach decyzyjnych potwierdza także europejski raport EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY 2016 i Global Gender Gap Report 2022. Większość prominentnych stanowisk zajmowanych jest przez mężczyzn. Badania Gudjonsson sugerują, że kobiety mają mniejszą wiedzę finansową niż mężczyźni (Gudjonsson i in. 2022). Natomiast hipoteza autorów, że cechy osobowości wpływają na wiedzę finansową, nie sprawdziła się. Nie znaleziono znaczącej różnicy w znajomości finansów w zależności od tego, czy uczestnicy mieli inteligencję emocjonalną, czy inteligencję systemową. Niektóre badania stwierdzają, że mężczyźni podejmują bardziej ryzykowne decyzje niż kobiety w wielu sytuacjach życiowych (Byrnes i in. 1999; d'Acremont i Van der Linden 2006, Charness i Gneezy 2012, Georgiou i in. 2018, Sidlauskaitė i in. 2018). Natomiast badania Dreyer nie wykryły różnicy co do podejmowania ryzykownych decyzji przez kobiety i mężczyzn (Dreyer i in. 2022). W pracy ujawniono natomiast, że ekspozycja na stresor wywołuje wyższy poziom kortyzolu w ślinie u mężczyzn w stosunku do jego poziomu u kobiet. W przeprowadzonym badaniu grupa mężczyzn z wysokim poziomem kortyzolu podejmowała bezpieczniejsze decyzje niż mężczyźni z niskim poziomem kortyzolu lub mężczyźni niezestresowani. Podobnie kobiety z wysokim poziomem kortyzolu podejmowały bezpieczniejsze decyzje niż niezestresowane kobiety.

Podsumowując, osobowość jest jednym z podstawowych tematów w psychologii i jednym z najbardziej studiowanych i badanych. Wielu psychologów chętnie korzysta z Wielkiej Piątki (Big Five), mimo iż od początku powstania tego modelu dyskutuje się o liczbie i strukturze podstawowych wymiarów osobowości oraz wzajemnych relacjach między nimi. Model Big Five jest ciągle wiodącą teorią w badaniach osobowości i znajduje potwierdzenie w badaniach na całym świecie, przez co można go nazwać międzykulturowym i uniwersalnym modelem. Badania jednak potwierdzają intuicyjne odczucie, że osobowość ludzka jest zbyt złożona, aby zamknąć ją w kilku typach.

Ryzyka podejmowania decyzji

Istotnymi czynnikami utrudniającymi podjęcie szybkiej i racjonalnej decyzji mogą stać się takie uwarunkowania, jak presja czasu, obowiązujące przepisy prawa, ograniczone środki finansowe, dostępne zasoby (materialne i niematerialne), niepewność lub ryzyko. Zadaniem menedżerów jest podejmowanie decyzji racjonalnie (Walczak, 2012). Możliwość podejmowania racjonalnych decyzji wymaga jednak

znajomości wszystkich aspektów zagadnienia. Niestety menedżerowie zwykle nie dysponują pełnymi informacjami, co powoduje, że podejmowanie decyzji następuje w warunkach ryzyka lub niepewności. Umiejętność przewidywania następstw podjętej decyzji jest także w warunkach ryzyka ograniczona. Duże znaczenie nabiera wówczas możliwość pozyskiwania informacji, która w dobie rozpowszechnionych kontaktów internetowych w wielu aspektach jest globalna i silnie wpływająca na rynek.

Neurologiczne aspekty podejmowania decyzji zostały przedstawione w pracy Jaracz i Borkowska (Jaracz i Borkowska 2010). W 1956 roku Simon sformułował koncepcję ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*) podejmowania decyzji (Simon 1956). To podejście spowodowało uznanie ograniczonej racjonalności podejmowania decyzji za powszechną cechę wynikającą z ograniczonych możliwości poznawczych decydentów. Tversky i Kahneman wskazali, że przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności ludzie wykorzystują heurystyki, które pomagają im uprościć złożoność procesu szacowania prawdopodobieństwa zdarzenia (Tversky and Kahneman 1974). Podejmowanie decyzji w takich warunkach wiąże się jednak z powstawaniem błędów poznawczych i co za tym idzie – możliwością nieracjonalnych wyborów (Czechowska 2014).

Pewne ograniczenie błędów i zmniejszenie ryzyka może zapewnić stosowanie metod opartych na teorii decyzji. Wśród strategii wnioskowania i podejmowania decyzji w oparciu o metody tej teorii można wyróżnić analizę i wspomaganie procesu podejmowania decyzji poprzez zastosowanie procedur takich, jak: ocena ryzyka, odniesienie do zagadnień tzw. analizy systemowej, tj. metod i sposobów opisu oraz analizy i syntezy układów technicznych o wysokim stopniu złożoności, stosowanie modeli decyzyjnych (drzewa decyzyjne, programowanie liniowe, programowanie wielokryterialne, teoria gier, procedura analitycznej hierarchizacji), a także stosowanie sztucznej inteligencji (Rebizant 2012).

Spotykane są dwie strategie wnioskowania. Pierwsza to wnioskowanie wpród (ang. *Forward Chaining*), tworzenie zestawu znanych faktów i używanie ich do testowania wszystkich możliwych hipotez w kierunku osiągnięcia celu (Al-Ajlan 2015). Druga strategia polega na wnioskowaniu wstecznych (ang. *Backward Chaining*). Założoną hipotezę udowadnia się poprzez sprawdzenie, czy istnieją fakty potwierdzające przyjęte założenie.

Zawsze jednak, w zależności od posiadanych informacji, podejmowanie decyzji zachodzi w warunkach pewności, niepewności lub ryzyka. Opcja odnosząca się do pewności jest rzadka. Zwykle decydenci podejmują decyzje w warunkach niepewności lub ryzyka. W warunkach ryzyka wykorzystywane są metody prawdopodobieństwa i statystyki. To przede wszystkim: kryterium Hurwicza (maksymaksowe), kryterium Walda (maksyminowe), kryterium Savage'a (minimaksowe), kryterium Laplace'a, drzewo decyzyjne, wnioskowanie statystyczne. Rzymianie mówili *errare humanum est* – błędzić rzeczą ludzką, co podsumowuje możliwości decyzyjne w warunkach niepewności i ryzyka.

Podjęcie decyzji jest obwarowane licznymi czynnikami, które powodują, że różni ludzie podejmują decyzje w różny sposób. Decyzje podejmowane w życiu codziennym opierają się często na intuicji, doświadczeniu i kalkulowaniu ryzyka, co wiąże się z osobowością człowieka. Decyzje zawodowe, często stanowiące ważny element zarządczy w firmie, są obarczone osobowością decydenta, jednakże ich podejmowanie wynika w dużej mierze z formalnoprawnych warunków i podlega pewnym określonym regułom i procedurom obowiązującym w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu występują liczne opisy i klasyfikacje metod podejmowania decyzji i wnioskowania, które bazują na rzeczywistych danych dotyczących sposobów podejmowania decyzji. W decyzjach biznesowych bardzo znaczącą rolę odgrywają finanse. W procesie decyzyjnym znaczną uwagę zwraca się na konsekwencje finansowe dla firmy, istotnie rzutujące na kondycję przedsiębiorstwa (Wójcik 2009). W szczególności, jak przedstawia to w swojej pracy Wójcik, bardzo ważnym wyznacznikiem możliwych decyzji jest odniesienie do rachunkowości zarządczej.

W tym kontekście decyzje menedżerów nie są decyzjami swobodnymi i muszą uwzględniać różne aspekty, w tym możliwość ryzyka, które jest najbardziej stresogennym czynnikiem wpływającym na racjonalne podejmowanie decyzji.

Rudzińska i in. wskazują na częstą konieczność podejmowania szybkich decyzji w warunkach ryzyka (Rudzińska i in. 2011). W odniesieniu do ryzyka podejście menedżerów bywa zróżnicowane (Buch i Rivers 2001). Mogą wykazywać awersję do ryzyka, obojętność lub skłonność do ryzyka. Jakie podejście do ryzyka mają osoby decyzyjne, jest bardzo istotne, ponieważ osoba decydująca zwykle zawsze ma do czynienia z ryzykiem (Piśniak 2015). Pomimo wielu niewiadomych ryzyko może zostać oszacowane metodami statystycznymi i innymi metodami ilościowymi. Łańcuchowska uważa, że decydent poprzez własny wybór wpływa na poziom ryzyka (Łańcuchowska 2013). Istotna jest w tym kontekście także definicja ryzyka. Malinowski definiuje pojęcia ryzyka i niepewności w następujący sposób: „Termin «ryzyko» odnosi się do sytuacji, w której zbiór wszystkich możliwych wyników jest określony, a prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z nich jest znane decydentowi. Z kolei «niepewność» pojawia się wówczas, gdy decydent nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa poszczególnych wyników. W konsekwencji ryzyko jest kategorią mierzalną, w odróżnieniu od niemierzalnej niepewności” (Malinowski 2020). Malinowski oprócz różnych podejść i metod szacujących ryzyko podkreśla istnienie „zasady ostrożności” (ZO), która funkcjonuje w przestrzeni decyzyjnej. Analizując różne kryteria decyzyjne wskazuje, że nie jest możliwe utożsamienie ZO z żadną regułą decyzyjną, gdyż kryteria formalne są koncepcjami o znacznie szerszym znaczeniu. Zasada ostrożności, zgodnie ze wskazaniem Malinowskiego, nie odnosi się do wszystkich decyzji, ale jedynie do tych, w których spełnione są warunki jej stosowalności, a to znacząco pomniejsza spektrum sytuacji decyzyjnych branych pod uwagę. Obszerny przegląd metod i teorii podejmowania decyzji został przedstawiony w opracowaniu Gaspars-Wieloch (Gaspars-Wieloch 2020). Stosując

różne reguły oceny sytuacji, jest jednak możliwe oszacowanie ryzyka i wybór optymalnej decyzji. Obszar zarządzania kapitałem ludzkim i związanym z tym ryzykiem został obszernie przedstawiony w publikacjach Lewickiej (Lewicka 2019, Lewicka 2020).

Następstwem spektakularnych upadków wielu dużych organizacji, podejmujących zbyt wysokie ryzyko, było wypracowanie w różnym stopniu sformalizowanego podejścia do zarządzania ryzykiem (Bąk i in. 2017). Autorka stwierdza, że takie podejście jest jednym z kluczowych elementów ładu korporacyjnego i kontroli wewnętrznej. Wprowadzenie kontroli i przepisów zarządczych określa metody ochrony aktywów firmy, zdolność do generowania przychodów i reputację firmy. Ponieważ niepewność ma wpływ na każdą decyzję, zarządzanie ryzykiem ma na celu pomóc decydentom zidentyfikować istotne korzyści, zagrożenia i okazje oraz wesprzeć ich w procesie decyzyjnym i przemyślanym podjęciu optymalnej decyzji. W prezentowanej pracy (Bąk i in. 2017) ustalono, że głównym mechanizmem, który umożliwia efektywne zarządzanie ryzykiem, jest określenie w organizacji poziomów ryzyka dopuszczalnego i tolerowanego oraz zastosowanie progów tolerancji na ryzyko dla każdego przedsięwzięcia. Przykłady identyfikacji ryzyka w zarządzaniu projektami w przemyśle i określenie skutków decyzji przedstawiono w pracy Richert i in. (Richert i in. 2021).

System zintegrowanego zarządzania ryzykiem powinien poprawiać jakość zarządzania organizacją i wspierać proces podejmowania decyzji, nie będąc przy tym obciążeniem dla przedsiębiorstwa i jego pracowników (Przetacznik 2016). Aby założenie to zostało spełnione, system musi zostać dopasowany do danej organizacji, prawidłowo wdrożony oraz rzetelnie stosowany. Niewłaściwie działający system zarządzania ryzykiem może stworzyć jedynie pozory ochrony firmy przed ryzykiem i złudne poczucie bezpieczeństwa, czego konsekwencją może być podejmowanie błędnych decyzji oraz ignorowanie części zagrożeń.

Cel badawczy

Przedstawione ramy teoretyczne wskazują na zakres rozważań podjętych w opracowaniu. Istota procesu decyzyjnego jest zależna od licznych czynników, z których znaczną rolę odgrywa osobowość decydenta. Także decyzje podejmowane w życiu osobistym są w dużej mierze obarczone cechami osobowości. Czy decydenci są zdolni do podejmowania decyzji opartych na racjonalnych przesłankach oraz rzetelnej ocenie ryzyka, oraz czy potrafią oszacować skutki swoich decyzji? Te zagadnienia stanowią przedmiot badań i dyskusji w przedstawionym opracowaniu.

Opracowane w przedsiębiorstwach i korporacjach formy i zakresy uprawnień decyzyjnych oraz metody identyfikacji i oceny ryzyka zapewniają pewien zakres bezpiecznego zarządzania. Pomimo takich systemowych rozwiązań osobowość,

doświadczenie i uważność decydentów nadal stanowi znaczący komponent podejmowanych decyzji.

Zaprezentowana analiza przybliży do lepszego zrozumienia i wyjaśnienia kluczowych przesłanek decyzyjnych występujących w rzeczywistości organizacyjnej.

Hipotezę badawczą, którą przyjęto w pracy, oparto na stwierdzeniu, że badania eksperymentalne wykażą tendencję do unikania ryzyka i przyjmowania postaw zachowawczych przy podejmowaniu decyzji.

Artykuł zawiera wstęp, który wprowadza w zagadnienie wybranych aspektów podejmowania decyzji. Kolejny rozdział „Stan zagadnienia” przedstawia i analizuje dane literaturowe dotyczące działania przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka, wpływu osobowości na podejmowanie decyzji oraz oceny ryzyka różnymi metodami. Następnie przedstawiono rozdział „Cel pracy”, w którym sformułowano badaną hipotezę zakładającą, że osoby podejmujące decyzje przyjmują postawę zachowawczą oraz starają się unikać ryzyka. Sformułowana hipoteza została oparta na przesłankach literaturowych, wskazujących, że przy podejmowaniu prawidłowych decyzji preferowane jest racjonalne podejście do zagadnień oraz przewidywanie konsekwencji prowadzonych działań. Kolejnym rozdziałem artykułu jest: „Metodyka badań”, a następnie „Wyniki badań”, w których przedstawiono wyniki ankietyzacji wybranej grupy respondentów reprezentujących osoby kształcone w obszarze zarządzania. Następnym rozdziałem jest „Dyskusja wyników badań” oraz „Wnioski”, w których syntetycznie podsumowano uzyskane rezultaty. Artykuł zawiera spis literatury, do której odnosili się autorzy w części teoretycznej oraz w części dyskusyjnej uzyskanych wyników.

Metodyka badań

Na potrzeby prowadzonych badań skonstruowano dwie ankiety. Ankieta nr 1 (A1) dotyczyła sposobu podejmowania decyzji oraz oceny skutków decyzji w ogólnym znaczeniu w odniesieniu do wyzwań i zdarzeń w życiu respondentów. Natomiast ankieta nr 2 (A2) dotyczyła pytań o decyzje w odniesieniu do ewentualnego zatrudnienia w gospodarce, a także pytań o stosunek do ewentualnego ryzyka związanego z wykonywanymi działaniami zawodowymi. Odpowiedzi na pytania były zamknięte, jednokrotnego wyboru: TAK lub NIE.

Odpowiedzi respondentów podzielono według płci na odpowiedzi kobiet i odpowiedzi mężczyzn.

Ankietowano 36 osób w wieku poniżej 30 lat, w tym 17 mężczyzn.

Dla ankiety A1 uzyskano 13 odpowiedzi respondentów – kobiet i 17 respondentów – mężczyzn.

Na ankietę A2 uzyskano 19 odpowiedzi respondentów – kobiet i 17 – respondentów mężczyzn.

Tabela 1 i 2 przedstawiają pytania ankiety A1 i A2, na które respondenci odpowiadali: TAK lub NIE.

Tabela 1. Pytania ankiety nr 1 (A1)

1	Czy podejmowanie decyzji przychodzi Ci z łatwością?
2	Czy długo zastanawiasz się przed podjęciem decyzji?
3	Podejmuję decyzję intuicyjnie bez większego zastanowienia
4	Podejmuję decyzję szybko po krótkim zastanowieniu
5	Podejmuję decyzję natychmiastowo
6	Podejmuję decyzje z trudnością
7	Wyczekuję na dodatkowe informacje przed podjęciem decyzji
8	Uchylam się przed podjęciem decyzji
9	Czy uważasz, że Twoje decyzje są w większości słuszne?
10	Czy podjęte przez Ciebie decyzje miały pozytywne skutki
11	Czy podjęte przez Ciebie decyzje skutkowały negatywnie
12	Czy przed ważnymi decyzjami konsultujesz się z kimś?
13	Czy podejmujesz decyzje po rozmowach z zaufanymi osobami?
14	Nikogo nie wtajemniczam w moje decyzje
15	Podejmuję decyzje, polegając na opinii innych osób
16	Moje przewidywania co do następstw podjętych decyzji sprawdzają się
17	Zwykle moje decyzje przynoszą mi korzyści
18	Często moje decyzje są nietrafne
19	Przed podjęciem ważnych decyzji czuję się niekomfortowo i zwlekam
20	Ważne decyzje podejmuję z łatwością
21	Mam wątpliwości przed podejmowaniem decyzji
22	Moje decyzje są emocjonalne
23	Zastanawiam się przed podjęciem prawie każdej decyzji
24	Uważam, że mój styl podejmowania decyzji jest rozsądny
25	Często, bezwiednie ulegam wpływom innych osób, gdy podejmuję decyzje

Tabela 2 – Pytania ankiety nr 2 A2

1	W obecnym czasie nie ma ryzyka otwierania własnej działalności gospodarczej
2	W obecnym czasie jest duże ryzyko otwierania własnej działalności gospodarczej
3	Otwieranie własnej działalności gospodarczej nie jest obciążone dużym ryzykiem ze względu na pomoc systemową
4	Wolę pracować w przedsiębiorstwie niż otwierać własną działalność gospodarczą
5	Wolę zatrudnienie bez ryzyka
6	Na stanowisku kierowniczym trzeba ostrożnie szacować ryzyko
7	Na stanowisku kierowniczym należy nie podejmować ryzyka
8	Na stanowisku kierowniczym należy konsultować się przed podjęciem decyzji z fachowcami
9	Gdybym była/był decydentem, bardzo starannie oceniałabym/oceniałbym ryzyko przy podejmowaniu decyzji
10	Podejmując decyzje na stanowisku kierowniczym, kierowałabym/kierowałbym się przede wszystkim własną oceną sytuacji

W opracowaniu wyników ankiety posługiwano się numerami pytań. Wyznaczono procentowy udział odpowiedzi na TAK lub NIE dla każdego pytania, różnicując dane dla respondentów kobiet i mężczyzn. Wyznaczono także liczbą różnicę Δ pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn dla poszczególnych pytań ankiety A1 i A2, oceniając rozbieżność odpowiedzi.

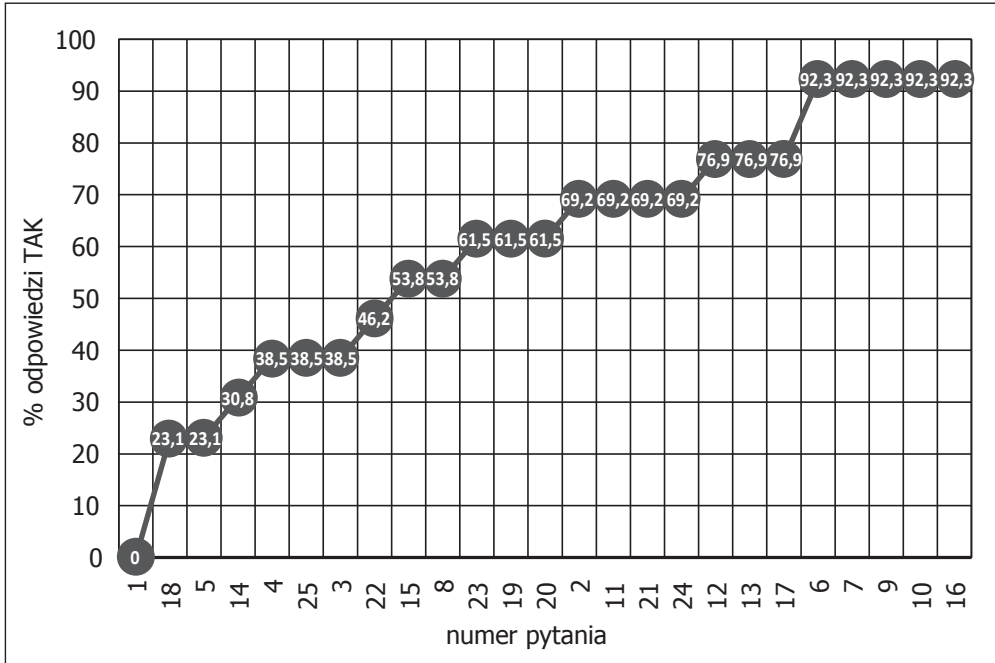
Wyniki badań

Rysunki 1 i 2 przedstawiają wyniki badań ankietowych dla ankiety A1, odpowiednio rys. 1 dla respondentów kobiet i rys. 2 dla respondentów mężczyzn. Przedstawione dane dotyczą udziału procentowego odpowiedzi TAK.

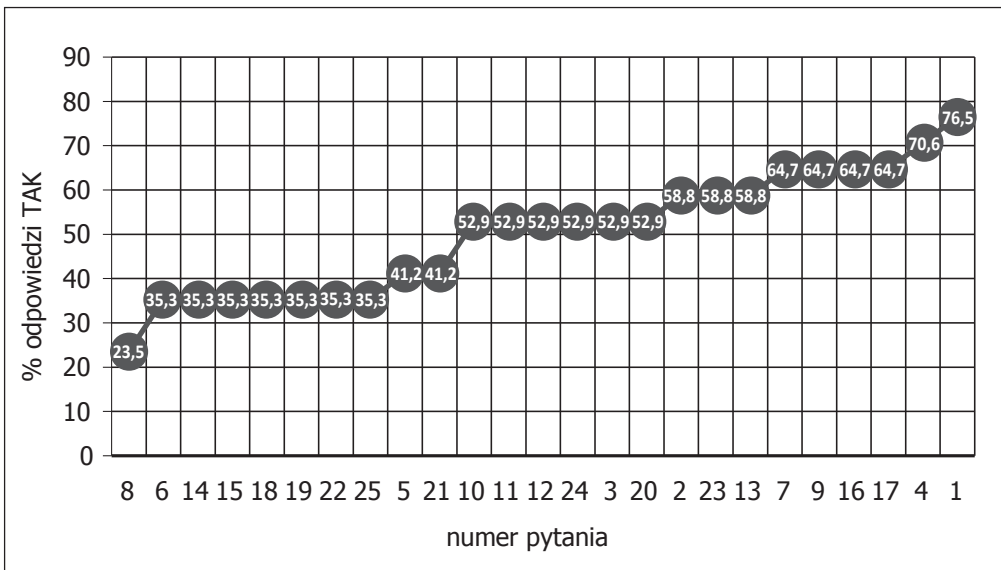
Na pytanie nr 1 – Czy podejmowanie decyzji przychodzi Ci z łatwością?, mężczyźni w 76,5% odpowiedzieli TAK. Kobiety na to pytanie odpowiedziały w 100% NIE.

Wśród kobiet – respondentów na pytania nr 6 – Podejmuję decyzje z trudnością, nr 7 – Wyczekuję na dodatkowe informacje przed podjęciem decyzji, otrzymano największy procent odpowiedzi na TAK (92,3%), co jest spójne z ich odpowiedzią na pytanie nr 1 (rys. 1).

Grupa pytań nr 9 – Czy uważasz, że Twoje decyzje są w większości słuszne?, nr 10 – Czy podjęte przez Ciebie decyzje miały pozytywne skutki?, nr 16 – Moje przewidywania co do następstw podjętych decyzji sprawdzają się, wśród mężczyzn uzyskała odpowiedzi TAK w granicach 52,9% do 64,7%. Wśród kobiet natomiast uzyskała największy procent odpowiedzi na TAK (92,3) (rys. 1).



Rys. 1. Procent odpowiedzi na TAK w ankiecie A1 dla respondentów kobiet



Rys. 2. Procent odpowiedzi na TAK w ankiecie A1 dla respondentów mężczyzn

Pytania nr 12 – Czy przed ważnymi decyzjami konsultujesz się z kimś? oraz nr 13 – Czy podejmujesz decyzje po rozmowach z zaufanymi osobami?, uzyskały wśród kobiet wysoki procent odpowiedzi na TAK (76,9%). Ten sam procent odpowiedzi na TAK uzyskało także pytanie nr 17 – Zwykle moje decyzje przynoszą mi korzyści (rys. 1).

Wśród respondentów – kobiet 69,2% odpowiedzi na TAK uzyskały: pytanie nr 2 – Czy długo zastanawiasz się przed podjęciem decyzji?, pytanie nr 11 – Czy podjęte przez Ciebie decyzje skutkowały negatywnie?, pytanie nr 21 – Mam wątpliwości przed podejmowaniem decyzji i pytanie nr 24 – Uważam, że mój styl podejmowania decyzji jest rozsądny (rys. 1).

Na pytania nr 23 – Zastanawiam się przed podjęciem prawie każdej decyzji, nr 19 – Przed podjęciem ważnych decyzji czuję się niekomfortowo i zwlekam i nr 20 – Ważne decyzje podejmuję z łatwością, 61,5% kobiet odpowiedziało TAK.

Kobiety na pytanie nr 15 – Podejmuję decyzje, polegając na opinii innych osób oraz pytanie nr 8 – Uchylam się przed podjęciem decyzji, udzieliły odpowiedzi na TAK w wysokości 53,8%, a pytanie nr 22 – Moje decyzje są emocjonalne, uzyskało 46,2% odpowiedzi na TAK.

Wśród kobiet 38,5% odpowiedzi na TAK uzyskały pytania: nr 4 – Podejmuję decyzję szybko po krótkim zastanowieniu, nr 25 – Często bezwiednie ulegam wpływom innych osób, gdy podejmuję decyzje i nr 3 – Podejmuję decyzję intuicyjnie bez większego zastanowienia.

Pytania nr 18 – Często moje decyzje są nietrafne, nr 5 – Podejmuję decyzję natychmiastowo i nr 14 – Nikogo nie wtajemniczam w moje decyzje, uzyskały wśród kobiet najniższy procent odpowiedzi na TAK, a mianowicie: 23,1% dla pytań nr 18 i 5 oraz 30,8% dla pytania nr 14 (rys. 1).

Wykres na rys. 1, odnoszący się do respondentów – kobiet wskazuje na znaczne zróżnicowanie i rozrzut odpowiedzi na pytania ankiety nr 1 (A1). Sugeruje to silnie wznoszący się charakter wykresu, co kontrastuje z wykresem przedstawionym na rys. 2 odnoszącym się do odpowiedzi mężczyzn. Wykres dotyczący mężczyzn jest spłaszczony i można wyróżnić duże grupy pytań z taką samą wartością procentowych odpowiedzi na TAK (rys. 2).

W przypadku mężczyzn największy procentowy udział odpowiedzi na TAK uzyskało pytanie nr 1 – Czy podejmowanie decyzji przychodzi Ci z łatwością? (rys. 2). Drugie, o największej procentowej odpowiedzi na TAK (70,6%) uzyskało pytanie nr 4 – Podejmuję decyzję szybko po krótkim zastanowieniu (rys. 2).

Następnie mężczyźni w 64,7% na TAK wypowiedzieli się na pytania nr 7, 9, 16, 17: nr 7 – Wyczekuję na dodatkowe informacje przed podjęciem decyzji, nr 9 – Czy uważasz, że Twoje decyzje są w większości słuszne?, nr 16 – Moje przewidywania co do następstw podjętych decyzji sprawdzają się, nr 17 – Zwykle moje decyzje przynoszą mi korzyści (rys. 2).

Mężczyźni w 58,8% udzielili odpowiedzi na TAK na pytania: nr 2 – Czy długo zastanawiasz się przed podjęciem decyzji?, nr 23 – Zastanawiam się przed podjęciem prawie każdej decyzji, nr 13 – Czy podejmujesz decyzje po rozmowach z zaufanymi osobami?, nr 7 – Wyczekuję na dodatkowe informacje przed podjęciem decyzji (rys. 2).

Na pytania nr 10, 11, 12, 24, 3, 20 prawie połowa mężczyzn odpowiedziała TAK (52,9%). Są to pytania: nr 10 – Czy podjęte przez Ciebie decyzje miały pozytywne skutki?, nr 11 – Czy podjęte przez Ciebie decyzje skutkowały negatywnie?, nr 12 – Czy przed ważnymi decyzjami konsultujesz się z kimś?, nr 24 – Uważam, że mój styl podejmowania decyzji jest rozsądny, nr 3 – Podejmuję decyzję intuicyjnie bez większego zastanowienia i nr 20 – Ważne decyzje podejmuję z łatwością (rys. 2).

Uzyskano 41,2% odpowiedzi TAK na pytanie nr 5 – Podejmuję decyzję natychmiastowo i nr 21 – Mam wątpliwości przed podejmowaniem decyzji (rys. 2).

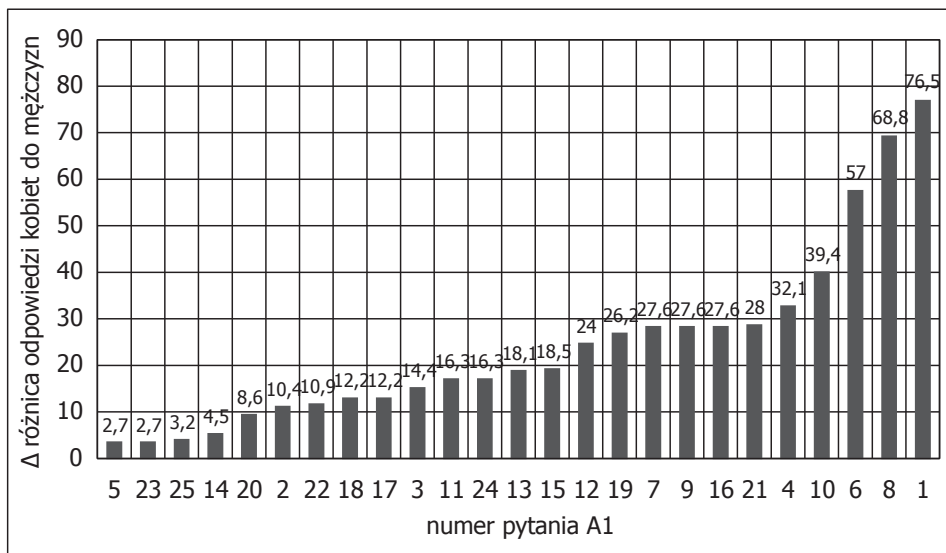
Najniższą wartość procentową odpowiedzi na TAK uzyskała duża grupa pytań: nr 6 – Podejmuję decyzje z trudnością, nr 14 – Nikogo nie wtajemniczam w moje decyzje, nr 15 – Podejmuję decyzje, polegając na opinii innych osób, nr 18 – Często moje decyzje są nietrafne, nr 19 – Przed podjęciem ważnych decyzji czuję się niekomfortowo i zwlekam, nr 22 – Moje decyzje są emocjonalne oraz nr 25 – Często, bezwiednie ulegam wpływom innych osób, gdy podejmuję decyzje (rys. 2).

Zestawienie odpowiedzi na TAK (w procentach odpowiedzi) na pytania ankiety A1 dla kobiet i mężczyzn przedstawiono w tabeli 3, w której również zawarto liczbową różnicę Δ pomiędzy udziałem odpowiedzi TAK kobiet do mężczyzn. Różnicę pomiędzy odpowiedziami na TAK kobiet i mężczyzn zaprezentowano graficznie na rys. 3. Największe różnice w odpowiedziach kobiet do mężczyzn wystąpiły dla pytań nr 10, 6, 8 i 1, a najmniejsze w pytaniach nr 5, 2, 3, 23 i 14.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi na TAK na pytania ankiety A1 dla kobiet i mężczyzn

Nr pytania	Pytanie	Kobiety % TAK	Mężczyźni % TAK	Δ
1	Czy podejmowanie decyzji przychodzi Ci z łatwością?	0	76,5	76,5
2	Czy długo zastanawiasz się przed podjęciem decyzji?	69,2	58,8	10,4
3	Podejmuję decyzję intuicyjnie bez większego zastanowienia	38,5	52,9	14,4
4	Podejmuję decyzję szybko po krótkim zastanowieniu	38,5	70,6	32,1
5	Podejmuję decyzję natychmiastowo	38,5	41,2	2,7
6	Podejmuję decyzje z trudnością	92,3	35,3	57

Nr pytania	Pytanie	Kobiety % TAK	Mężczyźni % TAK	Δ
7	Wyczekuję na dodatkowe informacje przed podjęciem decyzji	92,3	64,7	27,6
8	Uchylam się przed podjęciem decyzji	92,3	23,5	68,8
9	Czy uważasz, że Twoje decyzje są w większości słuszne?	92,3	64,7	27,6
10	Czy podjęte przez Ciebie decyzje miały pozytywne skutki?	92,3	52,9	39,4
11	Czy podjęte przez Ciebie decyzje skutkowały negatywnie?	69,2	52,9	16,3
12	Czy przed ważnymi decyzjami konsultujesz się z kimś?	76,9	52,9	18,1
13	Czy podejmujesz decyzje po rozmowach z zaufanymi osobami?	76,9	58,8	18,1
14	Nikogo nie wtajemniczam w moje decyzje	30,8	35,3	4,5
15	Podejmuję decyzje, polegając na opinii innych osób	53,8	35,3	18,5
16	Moje przewidywania co do następstw podjętych decyzji sprawdzają się	92,3	64,7	27,6
17	Zwykle moje decyzje przynoszą mi korzyści	76,9	64,7	12,2
18	Często moje decyzje są nietrafne	23,1	35,3	12,2
19	Przed podjęciem ważnych decyzji czuję się niekomfortowo i zwlekam	61,5	35,3	26,2
20	Ważne decyzje podejmuję z łatwością	61,5	52,9	8,6
21	Mam wątpliwości przed podejmowaniem decyzji	69,2	41,2	28
22	Moje decyzje są emocjonalne	46,2	35,3	10,9
23	Zastanawiam się przed podjęciem prawie każdej decyzji	61,5	58,8	2,7
24	Uważam, że mój styl podejmowania decyzji jest rozsądny	69,2	52,9	16,3
25	Często bezwiednie ulegam wpływom innych osób, gdy podejmuję decyzje	38,5	35,3	3,2



Rys. 3. Różnice Δ pomiędzy liczbowymi wartościami określającymi odpowiedź TAK kobiet do mężczyzn wskazujące na rozbieżność opinii

Z przedstawionego rys. 3 wynika, że największe rozbieżności w odpowiedziach kobiet do mężczyzn wystąpiły dla pytań nr 1 – Czy podejmowanie decyzji przychodzi Ci z łatwością?, nr 8 – Uchyłam się przed podjęciem decyzji i nr 6 – Podejmuję decyzje z trudnością.

Ankieta nr 2 (A2) dotyczyła badań opinii na temat podejmowania i oceny ryzyka oraz zatrudnienia na rynku pracy w gospodarce. Rysunki 4 i 5 przedstawiają wyniki badań ankietowych dla ankiety A2, odpowiednio rys. 4 dla respondentów kobiet i rys. 5 dla respondentów mężczyzn. Przedstawione dane dotyczą udziału procentowego odpowiedzi TAK.

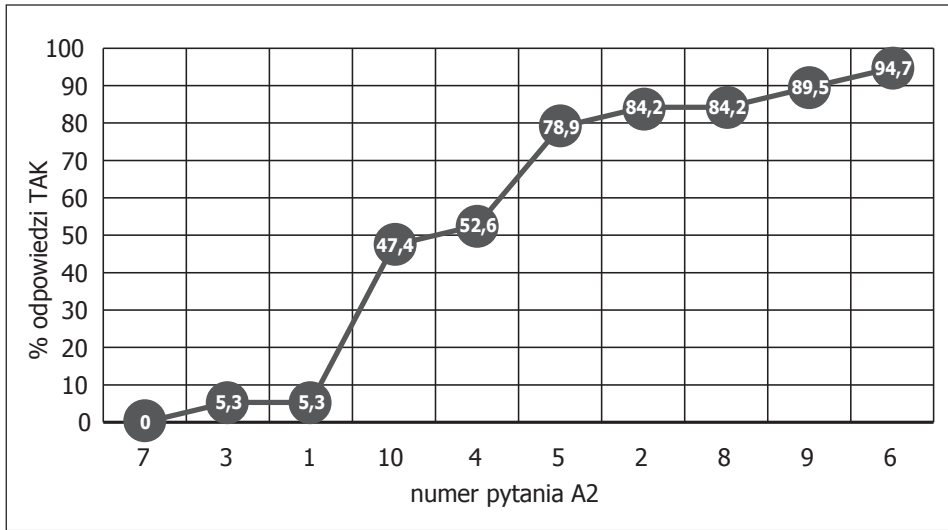
Pytania ankiety A2 stawiały respondentów w potencjalnej sytuacji decydenta i wyboru ścieżki zatrudnienia. Tabela nr 5 obrazuje wyniki procentowego udziału odpowiedzi TAK kobiet i mężczyzn na zadane w ankiecie A2 pytania. Zawiera także liczbową różnicę Δ pomiędzy udziałem odpowiedzi TAK kobiet do mężczyzn.

Zaskakująca jest odpowiedź kobiet na pytanie nr 7 – Na stanowisku kierowniczym należy nie podejmować ryzyka. Kobiety w 100% uważają, że nie należy podejmować ryzyka.

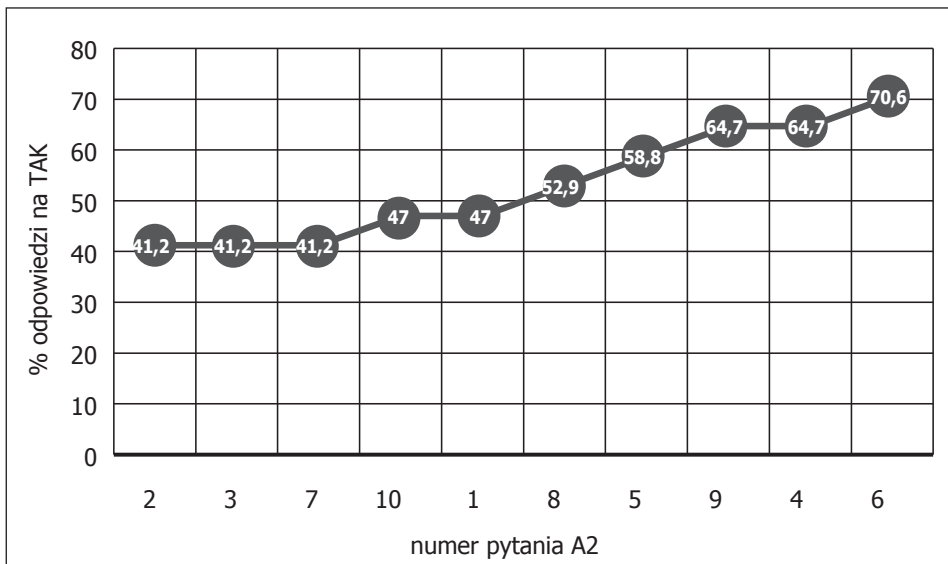
Zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn pytanie 6 – Na stanowisku kierowniczym trzeba ostrożnie szacować ryzyko, znalazło się w grupie odpowiedzi o największym procentowym udziale odpowiedzi na TAK.

Także pytanie nr 9 – Gdybym była/był decydentem, bardzo starannie oceniałabym/oceniałbym ryzyko przy podejmowaniu decyzji, dla obu płci uzyskało największy procent odpowiedzi na TAK.

Rys. 6 przedstawia liczbową różnicę Δ pomiędzy procentowymi wartościami odpowiedzi kobiet do mężczyzn na pytania ankiety A2. Wykres ma charakter wznoszący. Najmniejsze różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami wystąpiły w odpowiedziach na pytanie nr 10 i nr 4, a największe dla pytań nr 1 i nr 2.



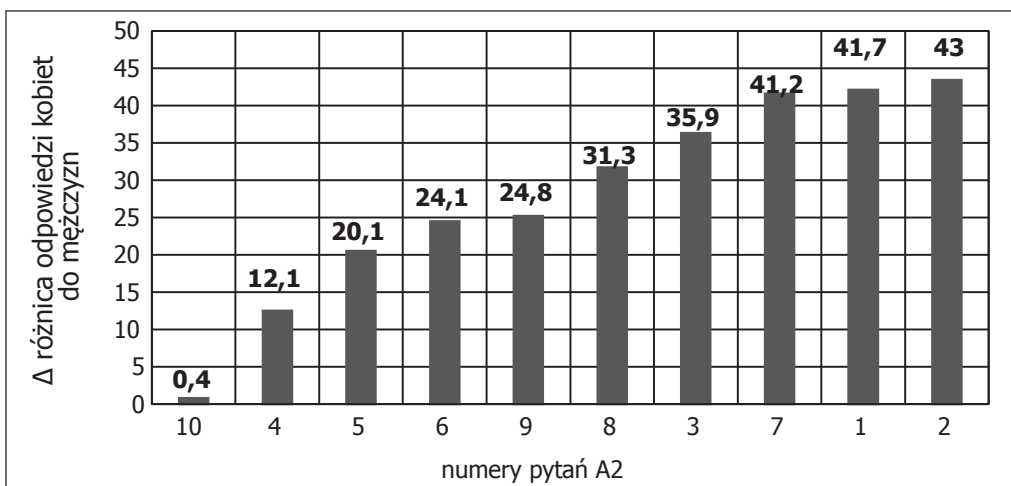
Rys. 4. Procent odpowiedzi na TAK w ankiecie A2 respondentów kobiet



Rys. 5. Procent odpowiedzi na TAK w ankiecie A2 respondentów mężczyzn

Tabela 5. Procent odpowiedzi na TAK na pytania ankiety A2

Nr pytania	Pytanie	Kobiety % TAK	Mężczyźni % TAK	Δ
1	W obecnym czasie nie ma ryzyka otwierania własnej działalności gospodarczej	5,3	47	41,7
2	W obecnym czasie jest duże ryzyko otwierania własnej działalności gospodarczej	84,2	41,2	43
3	Otwieranie własnej działalności gospodarczej nie jest obarczone dużym ryzykiem ze względu na pomoc systemową	5,3	41,2	35,9
4	Wolę pracować w przedsiębiorstwie niż otwierać własną działalność gospodarczą	52,6	64,7	12,1
5	Wolę zatrudnienie bez ryzyka	78,9	58,8	20,1
6	Na stanowisku kierowniczym trzeba ostrożnie szacować ryzyko	94,7	70,6	24,1
7	Na stanowisku kierowniczym nie należy podejmować ryzyka	0	41,2	41,2
8	Na stanowisku kierowniczym należy konsultować się przed podjęciem decyzji z fachowcami	84,2	52,9	31,3
9	Gdybym była/był decydentem, bardzo starannie oceniałabym/oceniałbym ryzyko przy podejmowaniu decyzji	89,5	64,7	24,8
10	Podjmując decyzje na stanowisku kierowniczym, kierowałabym/kierowałbym się przede wszystkim własną oceną sytuacji	47,4	47	0,4

Rys. 6. Różnica Δ pomiędzy procentowymi wartościami odpowiedzi kobiet do mężczyzn na pytania ankiety A2 wskazująca rozbieżność opinii

Dyskusja wyników

Ankieta A1 miała na celu rozpoznanie preferencji decyzyjnych respondentów w odniesieniu do ogólnie podejmowanych decyzji w życiu codziennym. Umożliwiła respondentom skonfrontowanie się z własnym stylem podejmowania decyzji oraz umożliwiła ocenę skutków podjętych decyzji.

Jeżeli sposób podejmowania decyzji istotnie różni się u kobiet i mężczyzn (pytanie nr 1, 6 i 8, A1), to już ocena skutków decyzji jest bardziej zbieżna i zdecydowana większość respondentów obu płci stwierdza, że podejmowane przez nich decyzje przyniosły im korzyści (pytania 17, 18, 24, A1).

Największą różnicę zanotowano w odpowiedzi na pytanie nr 1 (A1 – Czy podejmowanie decyzji przychodzi Ci z łatwością?). Mężczyźni w 76,5% stwierdzili, że podejmowanie decyzji przychodzi im z łatwością, a wszystkie ankietowane kobiety na to pytanie odpowiedziały, że NIE.

Pytanie nr 14 (A1) – Nikogo nie wtajemniczam w moje decyzje, zarówno u kobiet, jak i mężczyzn uzyskało zdecydowanie najmniej odpowiedzi na TAK.

Pytanie nr 15 (A1) – Podejmuję decyzje, polegając na opinii innych osób, u mężczyzn, podobnie jak pytanie nr 14, uzyskało najmniej odpowiedzi na TAK. W przypadku kobiet miało już wyższy procent odpowiedzi na TAK.

Pytanie nr 10 (A1) – Czy podjęte przez Ciebie decyzje miały pozytywne skutki?, uzyskało u kobiet 92,3% odpowiedzi na TAK, a u mężczyzn 52,9%. Kobiety oceniały swoje decyzje o wiele bardziej pozytywnie niż mężczyźni.

Pozytywna ocena swoich decyzji świadczy o poczuciu niezależności respondentów, ale być może tego typu ocena wypływa z heurystyki zakotwiczenia (Brzezicka 2016). Kobiety w większej mierze dobrze oceniają swoje wybory. Dane literaturowe wskazują, że osoby zwykle wybierają informacje, które pasują do ich decyzji, a nie odwrotnie (Idzikiewicz 1968). W kontekście tej opinii można zastanawiać się nad działaniem zasady satysfakcji, która zakłada poszukiwanie takiej opcji, która jest wystarczająco satysfakcjonująca dla decydenta, pomimo że decyzja nie jest optymalna (Kaczyński 2018).

Pytanie nr 7 (A1) – Wyczekuję na dodatkowe informacje przed podjęciem decyzji (kobiety 92,3%, mężczyźni 64,7% odpowiedzi na TAK), nr 21 – Mam wątpliwości przed podejmowaniem decyzji (kobiety 69,2%, mężczyźni 41,2% odpowiedzi na TAK), nr 4 – Podejmuję decyzję szybko po krótkim zastanowieniu (kobiety 38,5%, mężczyźni 70,6% odpowiedzi na TAK). Są to pytania ankiety A1, w których wystąpiła wyraźna różnica pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn. Kobiety częściej mają wątpliwości przed podejmowaniem decyzji i wolą mieć więcej informacji przed podjęciem decyzji. Mężczyźni szybciej podejmują decyzję nawet w warunkach niepewności. Można przypuszczać, że są skłonni do podjęcia większego ryzyka niż kobiety.

Literatura przedmiotu wskazuje, że „Umiejętność podejmowania ryzyka wymieniona jest wprost w przypadku jednej spośród kompetencji kluczowych – poczucia inicjatywy i przedsiębiorczości. Odgrywa ona także ważną rolę w działaniach innowacyjnych, twórczości, podejmowaniu decyzji czy rozwiązywaniu problemów.” (Stawiarska-Lietzau 2013). Skłonność do ryzyka wiązana jest z czynnikami osobowościowymi człowieka, a także z jego doświadczeniem. Uzyskane w pracy wyniki potwierdzają dane literaturowe o większej skłonności mężczyzn do ryzyka. Tyszka i Domurat wskazują, że: „mężczyźni we wszystkich czterech dziedzinach podejmują istotnie więcej zachowań ryzykownych niż kobiety. W tym aspekcie badanie nasze potwierdziło mnóstwo innych ustaleń na ten temat. W wielu tego typu badaniach kobiety okazywały mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka niż mężczyźni. Płeć okazała się jedyną zmienną wpływającą na podejmowanie ryzyka we wszystkich uwzględnionych dziedzinach” (Tyszka i Domurat 2004).

W odniesieniu do zatrudnienia kobiety preferują zatrudnienie bez ryzyka (A2 pytanie nr 5 – tabela 5). Na pytanie nr 6 (A2) – Na stanowisku kierowniczym trzeba ostrożnie szacować ryzyko, kobiety dały 94,7% odpowiedzi na TAK. Mężczyźni też wysoko – 70,6% odpowiedzi na TAK. Ta odpowiedź jest u kobiet niespójna z pytaniem nr 7 – Na stanowisku kierowniczym nie należy podejmować ryzyka (ankieta A2), na które kobiety w 100% odpowiedziały NIE. Prawdopodobnie odpowiedź na to pytanie uległa pewnemu zawikłaniu ze względu na możliwość braku jednoznacznego zrozumienia pytań. Mężczyźni na pytanie nr 7 (A2) w 41,2% odpowiedzieli TAK.

Należy stwierdzić, że respondenci stawiając się w roli decydentów, preferowali ostrożne podejście do ryzyka, wskazując na konieczność konsultacji z fachowcami przed podjęciem decyzji i wskazywali na zachowanie ostrożności. Przy czym zdecydowanie bardziej zachowawcze były kobiety, co potwierdza wcześniej cytowane dane literaturowe o mniejszej skłonności kobiet do podejmowania ryzyka.

Podejmowanie decyzji ma aspekt psychologiczny i socjologiczny. Zakłada się, że decydent wybiera opcję najbardziej racjonalną i korzystną. To założenie w świetle obecnych poglądów nie wytrzymuje krytyki. Nurt behawioralny, związany z niedeterministycznymi teoriami podejmowania decyzji, bardzo trafnie określa możliwe zachowania wynikające z zastosowania heurystyki i wynikających z niej błędów, które wpływają na sposoby podejmowania decyzji (Kahneman 2011, De Bondt, Thaler 1985, Sikora 2013, Gmińska 2016).

W przypadku dużej ostrożności decyzyjnej oraz ostrożnego podejścia do ryzyka, cechującego kobiety, można przypuszczać, że raczej nie są podatne na zmiany i ostrożnie podchodzą do nowych doświadczeń. Odwołując się do modelu osobowości Wielkiej Piątki, można w tym przypadku odnieść się do parametru – otwartość na doświadczenia. Otwartość na doświadczenia w warunkach zachowawczego podejścia do decyzji będzie mniejsza.

Postawiona hipoteza o tendencji do unikania ryzyka i działań zachowawczych przy podejmowaniu decyzji sprawdziła się tylko częściowo. W większości odpowiedzi ankietowane kobiety wykazują tendencję do unikania ryzyka. Natomiast w przypadku mężczyzn wystąpiła większa tendencja do podejmowania ryzyka i otwartość na doświadczenia.

Praca posiada pewne ograniczenia, które torują drogę do przyszłych badań. W badaniach uczestniczyła stosunkowo mała liczba respondentów, chociaż wybranych z reprezentatywnej grupy studentów kształcących się w dyscyplinie zarządzania, czyli osób, których szanse na przyszłe możliwości decyzyjne są większe niż innych, a stąd jednocześnie ich poglądy mogą być istotniejsze. Artykuł znacząco został wzbogacony w obszerną analizą literatury, co rekompensuje niektóre ograniczenia części badawczej. Przyszłościowe, szersze badania przedstawicieli grup decyzyjnych i głębsze rozpoznanie metod i przesłanek podejmowania decyzji będzie prowadziło do uzyskania szerszych wyników.

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy ram teoretycznych, która stworzyła przesłanki badawcze nad zagadnieniami sposobów podejmowania decyzji przeprowadzono ankietyzację wybranej grupy przedstawicieli osób ukierunkowanych na przyszłe zawodowe działania zarządcze. Uzyskane wyniki poddano ocenie porównawczej w odniesieniu do odpowiedzi udzielonych przez kobiety w stosunku do odpowiedzi udzielonych przez mężczyzn. Na podstawie danych uzyskanych z przeprowadzonej analizy wysunięto następujące wnioski:

1. Stwierdzono, że większą tendencją do ryzykownych decyzji wykazują mężczyźni.
2. Badania ujawniły, że kobiety lepiej oceniają swoje decyzje pod względem osiągniętych korzyści.
3. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wskazują, że decyzje podejmują samodzielnie, lecz czasami wyczekują na dodatkowe informacje.
4. Kobiety przed podjęciem decyzji częściej zasięgają porad zaufanych osób.
5. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni w decyzjach zawodowych ostrożnie szacują ryzyko.

Bibliografia

1. Adler A., Allport G. (1952), A Comparison on Certain Topics in Personality Theory. *American Journal of Individual Psychology*. ed. Long, Lewis M K. Chicago. Tom 10, nr 1, 1952. 43.
2. Al-Ajlan A. (2015), The comparison between forward and backward chaining. *International Journal of Machine learning and computing*. 5. 2. 106-113.
3. Attinasi M.G., Balatti M., Mancini M., Metelli L. (2021), Supply chain disruptions and the effects on the global economy. *ECB Economic Bulletin*. 8. dostępne na: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202108_01~e8ceebe51f.en.html
4. Archic K. (2022), The European Union: Questions and Answers. Congressional Research Service. CRS Report. dostępne na: <https://sgp.fas.org/crs/row/RS21372.pdf>

5. Agnoletto S. (2013), Periodic Crises in Capitalism: Pathological or Restorative? *Science & Society*. 77. 4, <https://doi.org/10.1521/siso.2013.77.4.459>. dostępna na: <https://guilfordjournals.com/doi/epdf/10.1521/siso.2013.77.4.459>
6. Bartkowski J. (2014), Solidarność społeczna i kryzys. Zmiany wartości w Europie i w Polsce w warunkach kryzysu. *Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica*. 48.13. dostępne na: URL <http://hdl.handle.net/11089/5814>
7. Banulescu-Bogdan N., Ahad A. (2021), Solidarity in Isolation. Social cohesion at a time of physical distance. dostępne na: www.migrationpolicy.org/research/solidarity-isolation-social-cohesion
8. Bąk P., Kapusta M., Sukiennik M.. (2017), Wybrane pryncypia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. 5/(89). 2. 363–368. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/2-29
9. Besomi D. (2010), The periodicity of crises. a survey of the literature before 1850. *Journal of the history of economic thought*, 32. 1. 85-132.
10. Besomi D. (2005), Clément Juglar and the transition from crises theory to business cycle theories. Available on line: https://www.unil.ch/files/live/sites/cwp/files/users/neyguesi/public/D_Besomi_
11. (BIS 2022) BIS Annual Economic Report. Bank for International Settlements 2022. dostępne na: The BIS website (<https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2022e.htm>).
12. Bobba S., Carrara S., Huisman J., Mathieux F., Pavel, C. (2020), Raw Materials. Critical Raw Materials for Strategic Technologies and Sectors in the EU A Foresight Study, https://rmis.jrc.ec.europa.eu/uploads/CRMs_for_Strategic_Technologies_and_Sectors_in_the_EU_2020.pdf
13. Böhm S., Carrington M., Cornelius N., de Bruin B., Greenwood M., Hassan L., Jain T., Karam Ch., Kourula A., Romani L., Riaz S., Shaw D. (2022), Ethics at the Centre of Global and Local Challenges: Thoughts on the Future of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 180. 835–861, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05239-2>
14. Brzezicka J. (2016), Znaczenie heurystyki zakotwiczenia i dostosowania w procesie wartościotwórczym na rynku nieruchomości. *Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum* 15/1, 31-44
15. Bayram N., Aydemi M. (2017), Decision-Making Styles and Personality Traits. Proceedings of the International Conference on Multiple Academic Disciplines, Vietnam (MAD17Vietnam Conference) ISBN: 978-1-943579-61-7 Hai Phong - Hanoi, Vietnam. 18-19, August 2017. Paper ID: VM714 1. www.globalbizresearch.org
16. Buch K. Rivers D. (2002), Sustaining a quality initiative. *Strategic Direction*. 18. (4). 15–17.
17. Buch K., Rivers. D. (2001), "TQM: The role of leadership and culture", *Leadership & Organization Development Journal*, 22. 8. 365-371, <https://doi.org/10.1108/01437730110410080>
18. Byrnes J.P., Miller D.C., Schafer W.D. (1999), Gender differences in risk taking: a meta-analysis. *Psychological Bulletin* 125. 367–383. doi: 10.1037/0033-2909.125.3.367
19. Campbell D.T., Fiske D. W. (1959), Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*. 56. 2. 81-105
20. Carpi R., Douglas J., Gascon F. (2017), Performance management: Why keeping score is so important, and so hard. dostępne na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>
21. Camilleri M.A. (2018), Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Chapter 7. 117-135. Cham, Switzerland: Springer Nature. DOI:10.1007/978-3-319-49849-2_7.
22. Cattell R., Young H., Hundleby J. D. (1964), Blood groups and personality traits. *Am J. Hum Genet.* DEC;16(4):397-402. PMID: 14250420; PMCID: PMC1932327.

23. Cingano F. (2014), "Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth". *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 163, OECD Publishing. dostępne na: <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrjncwxv6j-en>
24. Ciecuch J., Łaguna M. (2014), Wielka piątka i nie tylko: Cechy osobowości i ich pomiar. *Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology*. 17.2. 239-247
25. Claessens S., Kose A. M. (2012), Financial Crises: Explanations, Types, and Implications. *Financial Crises: Causes, Consequences, and Policy Responses*, edited by Stijn Claessens, M. Ayhan Kose, Luc Laeven, and Fabián Valencia, to be published by the International Monetary Fund. dostępne na: <https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2012/fincrisis/pdf/ck2.pdf>
26. Costa P. T., McCrae R. (1992), The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). In G.J. Boyle, G. Matthews, & D.H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment, Vol. 2. Personality measurement and testing* (pp. 179–198). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
27. McCrae R., Costa Paul T.Jr. (1985), Updating Norman's "Adequate Taxonomy" intelligence and personality dimensions in natural language and questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49. 3. 710-721
28. Crutchfield K.S. (2022), Code of Ethics and Business Cnduct. Compass Minerals. dostępne na: https://s22.q4cdn.com/834578860/files/doc_gov/2022/CMP_COE_EnglishMAR2022.pdf
29. Charness G., Gneezy U. (2012), Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behaviour and Organization*. 83, 1, 50–58. doi: 10.1016/j.jebo.2011.06.007
30. Chrostowski G. (2022), Polskie firmy zaczynają odczuwać skutki wojny w Ukrainie (obserwatorgospodarczy.pl) osiągalny online: <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/04/30/polskie-firmy-zaczynaja-odczuwac-skutki-wojny-prognozy-tez-nie-napawaja- optymizmem/>
31. Czechowska K. (2014), Wybrane uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości – ujęcie behawioralne, *Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania* NR 36, T. 1. 13-25. dostępne na: https://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip36-2014/SiP-36-t1-13.pdf
32. Daniels V. (2011), The Analytical Psychology of Carl Gustav Jung, <https://static1.squarespace.com/static/52cdf95ae4b0c18dd2d0316a/t/52dd858be4b047cdd8890e60/1390249355596/The+Analytical+Psychology+of+Carl+Gustave+Jung.pdf>
33. De Bond Werner F.M., Thaler R. H. (1985), Does the stock market overreact?, *Journal of Finance*. 40. 793-808
34. d'Acremont M., Van der Linden M. (2006), Gender differences in two decision-making tasks in a community sample of adolescents. *Int. J. Behav. Develop.* 30, 352–358. doi: 10.1177/01650254060666740
35. Delbecq A.L. (1967), The Management of Decision-Making Within the Firm: Three Strategies for Three Types of Decision-Making. *The Academy of Management Journal* December. DOI: 10.2307/255266. dostępne na: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/ManagementofDecision-MakingWithintheFirmThreeStrategiesforThreeTypesofDecisionMakingcopy.pdf>
36. Dietrich M. (2010), "Efficiency and profitability: a panel data analysis of UK manufacturing firms, 1993-2007," *Working Papers 2010003. The University of Sheffield, Department of Economics*.
37. Dreyer A.J., Stephen D., Human R., Swanepoel T.L., Adams L., O'Neill A., Jacobs W.J., Thomas K.G.F. (2022), Risky Decision Making Under Stressful Conditions: Men and Women With Smaller Cortisol Elevations Make Riskier Social and Economic Decisions. *Frontiers in Psychology* 13:810031. doi: 10.3389/fpsyg.2022.810031

38. Ejimabo N. O. (2015), An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*. 11.11. ISSN: 1857-7881 (Print) e-ISSN 1857-7431. dostępne na: <https://core.ac.uk/download/pdf/236414463.pdf>
39. Ertac S., Gurdal M.Y. (2012), Personality, Group Decision-Making and Leadership. osiągalny on line: <http://web.boun.edu.tr/gurdal/personality.pdf>
40. Eysenck M.W., Eysenck H. (2016), A research evaluation, „*Personality and Individual Differences*“, *One Hundred Years of Psychology*. 103. 209–219, DOI: 10.1016/j.paid.2016.04.039
41. Fiske D. W. (1949), Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329–344, <https://doi.org/10.1037/h0057198>
42. Frishammar J. (2003), Information use in strategic decision making - DiVA portal.318-326. dostępne na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:237472/FULLTEXT01.pdf>
43. Freud S., Strachey J., Freud A. (1953), The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud. Editors Carrie Lee Rothgeb, Angela Richards, Alix Strachey, Scientific Literature Corporation. Hogarth Press, London, 1953.
44. Galata S. (2004), Reguły podejmowania skutecznych decyzji w zarządzaniu organizacjami. *Państwo i Społeczeństwo*.4. 103-115
45. Gaspars-Wieloch H. (2020), *Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. Planowanie scenariuszowe, reguły decyzyjne i wybrane zastosowania ekonomiczne*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, <https://doi.org/10.18559/978-83-66199-81-1>
46. Georgiou P, Zanos P, Bhat S., Tracy K.J., Merchenthaler I.J., McCarthy M.M., Goult T.D. (2018), Dopamine and stress system modulation of sex differences in decision making. *Neuropsychopharmacology* 43, 313–324. doi: 10.1038/npp.2017.161
47. *Global economic prospects* (2022), Capture 1. dostępne na: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37224/Global-Economic-Prospects-June-2022-Global-Outlook.pdf>
48. Gmińska R. (2016), Rachunkowość a controlling, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers of Wrocław University of Economics. 440. Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec. Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Wrocław Poland. dostępne na: https://dbc.wroc.pl/Content/34312/PDF/Gminska_Psychologiczne_Aspekty_Podejmowania_Decyzji_Rachunkowosci_2016.pdf
49. Global Gender Gap Report. (2022), *World Economic Forum*, dostępne na: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
50. Gudjonsson S., Minelgaite I., Kristinsson K., Sigrún P. (2022), Financial Literacy and Gender Differences: Women Choose People While Men Choose Things? *Administrative Sciences* 12: 179, <https://doi.org/10.3390/admsci12040179>
51. Goldberg L.R. (1993), The Structure of Phenotypic Personality Traits, *American Psychologist*. 48, No. 1, 26–34.
52. Guterres A. (2022), World Economic Situation and Prospects 2022. osiągalny on line: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2022/>
53. Holska A. (2016), Teorie podejmowania decyzji. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Klincewicz, K. (red.), 239-251. <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo>
54. Hu Ch., Yun K. H., Su Z. Xi Ch. (2022), Effective Crisis Management during Adversity: Organizing Resilience Capabilities of Firms and Sustainable Performance during COVID-19. *Sustainability*. 14, 13664, <https://doi.org/10.3390/su142013664>

55. Idzikiewicz A. (1968), The decision process. Document No E 49, Europejski Program Badawczy Debolga. dostępne na: http://delibra.bg.polsl.pl/Content/33735/BCPS_37671_1973_Proces-decyzyjny.pdf
56. Jackson J.K., Weiss M.A., Schwarzenberg A.B., Nelson R.M., Sutter K.M., Sutherland M.D. (2021), Global Economic Effects of COVID-19. Congressional Research Service, <https://crsreports.congress.gov>. dostępne na: <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf>
57. Jalajas D. S., Pullaro R. (2017), The effect of personality on decision making. *Conference paper: Northeast Business & Economics Association Annual Conference At: New York*, 10.28. http://t.www.na-businesspress.com/JOP/JOP18-5/Jalajas_18_5_.pdf
58. Jang Y., Lee W. (2022), Never have a crisis like COVID-19. SHS Web of Conferences 132, 01018 dostępne na: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213201018>
59. Janus D. (2022), Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu, *Research papers of Wrocław University of Economics and Business*. 66, 2. 62-72. e-ISSN 2392-0041
60. Jarmuż S. (2008), Pięcioletni model osobowości a narzędzia pomiaru wielkiej piątki. *Roczniki Psychologiczne* 11: 2008 nr 1. 143-152 dostępne na: https://www.kul.pl/files/1024/Roczniki_Psychologiczne/2008/1/RPsych_2008nr1_142-152_Klinkosz_Sekowski.pdf
61. Jaracz M., Borkowska A. (2010), Podejmowanie decyzji w świetle badań neurobiologicznych i teorii psychologicznych Decision making in context of neurobiological research and psychological theories. *Psychiatria*. tom 7, nr 2, 68-74 © Copyright Via Medica.
62. Johnson J. A. (2017), Big-Five model. In V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (1-16). New York: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-28099-8_1212-1
63. Kabir S.M.S. (2018), Behavior is the function of Person and Situation _Cognitive or Field Theory of Personality. DOI:10.13140/RG.2.2.11669.42728
64. Kahneman D. (2011), *Thinking fast and slow*, Allen Lane Penguin Books, London
65. Kaczmarek M., Kaczmarek-Kurczak P. (2012), Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań. *Management and Business Administration. Central Europe*. 1.108. 49-63, ISSN 2084-3356, Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego
66. Kaczyński M. (2018), Błędy poznawcze w indywidualnych decyzjach członków zespołów projektowych IT i sposoby ich ograniczania. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*. 16.3/2/2018
67. Kilian R. (2020), Osobowość pracownika a wybór ścieżki zawodowej. *Studia i prace. Kolegium zarządzania i finansów*. Zeszyt naukowy. 178. 53-80
68. Koopman J., Székely I. P. (2009), Impact of the current economic and financial crisis on potential output. Occasional Papers. European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs. dostępne na: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication15479_en.pdf
69. Kowalski A. M., Weresa M. A. (2020), Polska Raport o konkurencyjności 2020. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju sektora usług. SGH Instytut Gospodarki Światowej, https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/en/KGS/structure/IGS-KGS/publications/Documents/Polska_Raport_o_konkurencyjnosci_2020.pdf
70. Kuzmanova M., Ivanov I. (2019), Relation between change management and crisis management: survey evidence. International Conference Knowledge-Based Organization. 25.1. 255-260.
71. Kusio T., Sołtyś M., Kowalik W. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*. Wydawca Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. dostępne na: NRISBN

- 978 - 83 - 65907 - 49 - 3, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/18015/KN_Publikacja%202018-jarro_11-03-2020.pdf?sequence=6&isAllowed=y
72. Kritikos A. S. (2014), Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. *IZA World of Labor*. 8 doi: 10.15185/izawol.8. dostępne na: <https://wol.iza.org/uploads/articles/8/pdfs/entrepreneurs-and-their-impact-on-jobs-and-economic-growth.pdf>
 73. Kraczkla M. (2017), Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii wielkiej piątki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*. 105. 1980. 195–208.
 74. Lewicka D. (2019), Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników. (ebook). Wydawnictwo: C. H. Beck.
 75. Lewicka D. (2020), Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki (ebook). Wydawnictwo Naukowe PWN
 76. Luburić R. (2019), A Model of Crisis Prevention (Based on managing change, quality management and risk management). *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2, 33-49.
 77. Łańcuchowska M. (2013), Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka. *Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego*. 141-154, <https://dx.doi.org/10.18778/7525-827-1.12>
 78. Malinowski G. M. (2020), Zasada ostrożności a klasyczne reguły decyzyjne. *Zarządzanie publiczne* 3(51). 83–102. doi:10.4467/20843968ZP.20.007.13395
 79. Meng Ch., Ge Y., Abrokwah E. (2020), Developing Sustainable Decision Performance for Science and Technology Industries in China. *Sustainability*. 12 (5), 2068; <https://doi.org/10.3390/su12052068>
 80. Multan E. (2008), In book: Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie [w:] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, red 12. 1.160-178.
 81. Nawrocka J., Jurkian M. (2020), The Personality Traits of Entrepreneurs and the Decision-Making Proces. *Social Studies: Theory and Practice*. 8,1. DOI: 10.34858/ssstp.1.2020.010
 82. Novikov S., Lastochkina V., Shunina E. Ya. (2020), Business activity of the organization in the modern economy. *Revista ESPACIOS*. 41. 8. dostępne na: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n08/a20v41n08p07.pdf>
 83. Najm M. (2020), Top 5 Takeaways On The Importance of Entrepreneurship. dostępne na: <https://dcid.sanford.duke.edu/importance-of-entrepreneurship/>
 84. Obondi K. Ch. (2022), The utilization of project risk monitoring and control practices and their relationship with project success in construction projects. *Journal of Project Management*. 7.2-18.
 85. Oh H. J.; Kim J., Chang-Dae. (2022), Crisis Management for Sustainable Corporate Value: Finding a Construal Fit between Social Distance, Crisis Response, and Crisis Severity. *Sustainability*. 14, 244-261, <https://doi.org/10.3390/su141610244>
 86. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu. dostępne na: 8038procesywkrzysie40658
 87. Qutait M. A. (2022), The Next Great Collapse 2020-2022. *Journal of Global Economics*. 9:3. 2-5
 88. Piśniak M. (2015), Ryzyko w teorii podejmowania decyzji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*. 19. 116-126. dostępne na: <http://www.zim.pcz.pl/znwz>
 89. Pisarski M. (2017), Jak rozwijać racjonalne decydowanie za pomocą edukacji matematycznej?, Warszawa 2017. Ośrodek Rozwoju Edukacji. Aleje Ujazdowskie 28. 00-478 Warszawa. www.ore.edu.pl
 90. Poole M.S., Snarey J. (2011), Erikson's stages of the life cycles. In S. Goldstein and J. Naglieri (Eds.) *Encyclopedia of Child Behaviour and Development*. 2. 599-603. New York. Springer – Verlag. file:///C:/Users/Dell/Downloads/E16SnareyPoole2001ErikH.Erikson.pdf

91. Prorok M. (2015), Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Część I: podstawy teoretyczne. *Bezpieczeństwo: Teoria i Praktyka*. 3. 59–70.
92. Prorok M. (2015), Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Część II: praktyczny wymiar procesu decyzyjnego. *Bezpieczeństwo: Teoria i Praktyka*. 4. 83–91.
93. Przetacznik S. (2016), Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie : moda czy konieczność? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*. 3 (17), 41–49.
94. Riabacke A. (2006), Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *AENG International Journal of Computer Science*. 32:4. IJCS_32_4_1. dostępne na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:29138/FULLTEXT01.pdf>
95. Richert M., Hubicki R., Łebkowski P., Kulczycka J., Iwaszczuk N., Hubicka N. (2022), Risk in Innovative Technological Projects. 2022. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print):2319-801X www.ijbmi.org || Volume 11 Issue 6 Ser. III || June 2022|| PP 57-70*
96. Rebizant W. (2012), Metody Podejmowania Decyzji. *Kapitał ludzki Narodowa strategia spójności*. Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50 – 370 Wrocław. dostępne na: https://www.dbc.wroc.pl/Content/16783/rebizant_metody_podejmowania_decyzji.pdf
97. Redziak Z. (2013), Niepewność w podejmowaniu decyzji. *Zeszyty Naukowe AON*. 2. 91. 102–130.
98. Rudzińska J., Piekarski W., Dudziak A. (2011), Zarządzanie ryzykiem a podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach transportowych. *AUTOBUSY Technika Eksploatacja, Systemy Transportowe*. 1. 362–368.
99. Ryder G. (2022), World Employment and Social Outlook Trends 2022. International Labour Office Geneva. dostępne na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834081.pdf
100. Sanecka E. (2020), Ciemna triada osobowości w środowisku pracy: perspektywa interakcyjna. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
101. Saprie C. (2003), Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management*. 7. 4. 1-8. DOI: 10.1108/13632540310807485
102. Shafer H. (2022), Regional Cooperation and Integration in Asia and Pacific. Responding to the Covid-19 Pandemic and Bulding Back Better". ISBN 978-92-9269-247-6 (print); 978-92-9269-248-3 (electronic); 978-92-9269-249-0 (ebook) Publication Stock No. TCS210507-2. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS210507-2> dostępne na: <https://www.isdb.org/sites/default/files/media/documents/2022-01/Joint%20MDBs%20Report%20on%20RCI%20in%20Asia%20and%20the%20Pacific%20%28002%29.pdf>
103. Skarba M. (2014), Proces planowania i podejmowania decyzji na przykładzie przedsiębiorstw z Województwa Kujawsko-Pomorskiego. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*. 41. 1. 131–146. doi: http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.009
104. Simon H.A. (1955), A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118
105. Sikora J. (2013), Psychologiczne uwarunkowania decyzji finansowych a pułapki heurystyk – wyniki badań, [w:] Uziębło A. (red.) Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Problemy gospodarcze w oczach młodego pokolenia, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, CeDeWu, Warszawa*. 269-283.
106. Smith T.W. (2006), Personality as risk and resilience in physical health. *Current Directions in Psychological Science*. 15. 227–231.

107. Stawiarska-Lietzau M. (2013), Skłonność do podejmowania ryzyka jako cecha wspierająca rozwój kompetencji kluczowych. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pedagogika*. 22, 147–156.
108. Six key trends impacting global supply chains in 2022 (2022), From logistics disruption, to workforce and labor. dostępne na: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/12/six-key-trends-impacting-global-supply-chains-in-2022.html>
109. Sidlauskaitė J., González-Madruga K., Smaragdi A., Riccelli R., Puzzo I., Batchelor M., Cornwell H., Clark L., Sonuga-Barke E. J. S., Fairchild G. (2018), Sex differences in risk-based decision making in adolescents with conduct disorder. *Euro. Child Adolesc. Psychiatr.* 27. 9. 1133–1142. doi: 10.1007/s00787-017-1024-9
110. Simon H. A. (1956), Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129–138, <https://doi.org/10.1037/h0042769>
111. Tsigotis K. (2007), Teoria osobowości Hansa Jürgena Eysencka: źródła i rozwój. *Nauczyciel i Szkoła* 1-2 (34-35), 9–19.
112. Tovmasyan G. (2020), Gender Differences in Decision-making and Leadership: Evidence from Armenia. *Business Ethics and Leadership* 4(1), DOI:10.21272/bel.4(1),6-16.2020
113. Tyszka T., Domurat A. (2004), Czy istnieje ogólna skłonność jednostki do ryzyka? *Decyzje*. 2. 85–104.
114. Tversky A., Kahneman D. (1981), The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*. 211.
115. Tversky A., Kahneman D. (1986), Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, Vol. 59, No. 4, Part 2: p. S251-S278. *The Behavioral Foundations of Economic*. URL: <http://www.jstor.org/stable/2352759>
116. Vašíčková V. (2019), Crisis management process: a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*. 27(3–4), 61–77, <https://doi.org/10.18267/j.aop.62>. dostępne na: file:///C:/Users/Dell/Downloads/Crisis_Management_Process_-_A_Literature_Review_an.pdf
117. Walby S. (2022), Crisis and society: developing the theory of crisis in the context of COVID – 19. *Global Discourse. An Interdisciplinary Journal of Current Affairs*. 12. 3-4. 498-516.
118. Wang J. (2007), Organizational Learning and Crisis Management. dostępne na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504551.pdf>
119. Walczak W. (2012), Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją E-mentor. 45. 3.
120. Wenta A. (2018), Profil osobowościowy wolontariuszy z centrum interwencji kryzysowej w Gdańsku. *Zeszyty pracy socjalnej* 2018, 23, z. 3: 201–212 doi: 10.4467/24496138zps.18.013.10068 www.ejournals.eu/zps
121. Weitzenkorn R. (2020), Boundaries of reasoning in cases: The visual psychoanalysis of René Spitz. *History of Human Science*. Volume 33, Issue 3-4, <https://doi.org/10.1177/0952695120908491>
122. Winnicott D. (1965), The maturational processes and the facilitating environment. *Studies in the theory of emotional development*. International Universities Press. INC. New York, https://www.sas.upenn.edu/~cavitch/pdf-library/Winnicott_EgoDistortion.pdf
123. Witkowski J. (2015), Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w nagłych sytuacjach kryzysowych, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Research papers of Wrocław University of Economics*. 382. 154-165.
124. Wiśniewski A., Śleszyński D. (1976), Koncepcja hierarchicznej struktury potrzeb w teorii Abrahama H. Masłowa. *Studia Philosophiae Christianae* 12/2, 191–199.

125. Wittrich A. (2022), Ethical decision-making in the work of project leaders - why ethics gains in importance in future project management, In: Stankevičienė, Jelena et al. (Ed.): *Business and Management '2022*, The 12th International Scientific Conference "Business and Management", 12–13 May 2022 Vilnius, Lithuania, ISBN 978-609-476-289-5, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, pp. 1-10, <https://doi.org/10.3846/bm.2022.820>, <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2022/paper/view/820>. dostępne na: <http://hdl.handle.net/10419/259007>
126. Wójcik M. (2009), Proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. E-book. dostępne na: <https://images.iformat.pl/6E0A91A4EB/4CB4AE0E-8138-4AE5-8137-8380C0FA116C.pdf>
127. Zelek A. (2018), Kryzysy były, są i będą! – o przesłankach kolejnego kryzysu gospodarczego *Zeszyty Naukowe ZPSB*. 2. 54. 5-19. FIRMA i RYNEK, Available on line: file:///C:/Users/Dell/Downloads/Kryzysy_by%C5%82y_s%C4%85_i_b%C4%99d%C4%85_o_przes%C5%82anka-1.pdf

Prof. dr hab. inż. Maria Richert

AGH w Krakowie

dr hab. inż. Piotr Łebkowski

AGH w Krakowie

dr hab. inż. Joanna Kulczycka

AGH w Krakowie

dr hab. inż. Natalia Iwaszczuk

AGH w Krakowie