

Renata ROSMUS, Adam PAWLAK
Katedra Psychologii
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I POCZUCIE KONTROLI JAKO UWARUNKOWANIA SPOSOBU PODEJMOWANIA DECYZJI

Streszczenie. Celem badań jest określenie zależności między czynnikami osobowościowymi (przedsiębiorczością i poczuciem kontroli) oraz czynnikami sytuacyjnymi (opisy sytuacji kierowniczych) a tendencją do podejmowania decyzji w sposób autokratyczny lub demokratyczny.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, poczucie kontroli, podejmowanie decyzji.

ENTREPRENEURSHIP AND SELF CONTROL CONDITIONS AS A METHOD OF MAKING DECISIONS

Summary. The aim of the study is to determine the relationship between personality factors (entrepreneurship and sense of control) and situational factors (descriptions of situations managers) and a tendency to make decisions in a autocratic or democratic.

Keywords: entrepreneurship, sense of control, making of decision.

Od kierownika coraz częściej wymaga się dostosowania sposobu kierowania do sytuacji – roli, zadania, potencjału grupy, rodzaju celu, stosunków interpersonalnych, z podkreśleniem wzrostu znaczenia umiejętności delegowania władzy. Podejście to dobrze ilustruje lista cech skutecznego kierownika Hoyle'a i Newmana (2008), na której – poza kompetencjami poznawczymi – wyróżniono wiarę w możliwości i rozwój zespołu oraz w konieczność delegowania uprawnień i obowiązków. A jeszcze dobitniej – pojęcie deinfluencyzacji, określające „fundamentalną kierowniczą zdolność, polegającą na świadomym pozbywaniu się własnego wpływu przez kierownika wtedy, gdy jest to rozwiązanie sprzyjające efektywności organizacji (Kozusznik, 2002, s. 165). Quinn, Faerman, Thompson, McGrath (2007) opisują współczesną sytuację kierowania jako strukturę konkurujących wartości,

w której balansuje się między elastycznością a koniecznością kontroli oraz między wewnętrznym a zewnętrznym nastawieniem organizacyjnym. Kierownikom stawiane są wymagania typowe dla różnych systemów organizacyjnych i wymaga się od nich realizowania, często przeciwstawnych wartości, takich jak konkurencja, maksymalizacja wyników, centralizacja, integracja, konsolidacja ciągłości, utrzymanie systemu, zaangażowanie, spójność, delegowanie, doskonalenie i integracja zespołu, doskonalenie zasobów ludzkich, decentracja, zróżnicowanie, innowacja, współpraca. Kompetencje kierownika powinny umożliwić mu pełnienie wielu przeciwstawnych funkcji w sposób zintegrowany i komplementarny. Jest on bowiem kierującym, realizatorem, monitorującym, koordynatorem, moderatorem, innowatorem, pośrednikiem (Hooijberg, Quinn, 1992). To, czy jest w stanie realizować cele wynikające z powyższych ról, czy jest elastyczny i dostosowuje się do wymagań sytuacji czy też jego działania uzależnione są od preferencji osobowościowych, przejawia się między innymi w sposobie podejmowania decyzji. W przeprowadzonych badaniach analizowano relację między właściwościami osoby pełniącej rolę kierownika a jej sposobem podejmowania decyzji w przykładowych sytuacjach kierowania. Przedsiębiorczość i umiejscowienie kontroli to cechy, na podstawie których powinno być możliwe przewidywanie sposobu podejmowania decyzji kierowniczych.

Przedsiębiorczość sprzyja działaniom ukierunkowanym na cel (w szerokim znaczeniu zysk), a umiejscowienie kontroli na sposób podejmowania decyzji (zakres władzy kierowniczej – od wydania polecenia po delegowanie Tannenbaum i Schmidt 1958, [za:] Kozusznik 1994). Przedsiębiorczość jest właściwością, która najlepiej odpowiada możliwości dopasowania się osoby i organizacji (Markman i Baron 2003 [za:] Łaguna 2005). Przedsiębiorczy kierownik ma umiejętność adekwatnej oceny sytuacji i podejmowania decyzji, zdolność do wyjątkowego wysiłku, odporność na niepewność, umiejętność obrony przed konkurencją, przekonanie o własnej skuteczności, umiejętność rozpoznawania szans. Przedsiębiorczość człowieka to potencjał osobisty, wynikający z uwarunkowań genetycznych i doświadczenia oraz potencjał społeczny – kontakty i kompetencje społeczne (Łaguna, 2005). Znaczenie mają także motywacja i umiejętności poznawcze jak inicjatywa, innowacyjność, umiejętność wykorzystania okazji (Shane, Locke, Collin, 2003, [za:] Łaguna, 2005). Osoby przedsiębiorcze charakteryzują się potrzebą osiągnięć, umiejscowieniem kontroli, wizją, dążeniem do niezależności, pasją, napędem, konsekwencją w realizacji zadań i poczuciem skuteczności. Właściwości osoby przedsiębiorczej – jej predyspozycje osobowościowe, zdolności poznawcze i motywacyjne, kompetencje formalne i społeczne – odpowiadają oczekiwaniom stawianym menadżerom i wymieniane były jako cechy dobrego kierownika. Zależność tę przedstawia Vecchio (2003) w modelu przedsiębiorczego przywództwa, charakterystycznego dla zadaniowego systemu zarządzania. Do czynników psychologicznych, „Wielkiej Piątki Przedsiębiorcy”, Vecchio zalicza „skłonność do podejmowania ryzyka, potrzebę osiągnięć, potrzebę autonomii, przekonanie o własnej

skuteczności oraz umiejscowienie kontroli” (Łaguna, 2005, s.149). Przedsiębiorczy kierownik może uruchomić różne zasoby psychologiczne w zależności od etapu rozwoju i rodzaju tej organizacji.

W przedstawionych badaniach przyjęto definicję przedsiębiorczości Studenskiego (Studenska, Studenski, 2012) – przedsiębiorczość to czynnik opisujący zachowania związane z realizacją celów lub wykonywaniem czynności przedsiębiorczych. Określa charakterystyczny sposób oceniania szans i działań przedsiębiorczych, zapewniających skuteczność zadaniową. Osoby przedsiębiorcze dostrzegają szansę korzystnego wyniku, planują innowacje i rozsądnie podejmują ryzyko. Przedsiębiorczość to skuteczność, użyteczna kreatywność, przewidywanie szans i ocena ryzyka oraz rozwaga. Przedsiębiorczość jest kwintesencją cech, które powinien posiadać kierownik elastycznie dopasowujący się do oczekiwań, wynikających z wartości realizowanych przez organizacje o różnych strukturach i na różnych etapach rozwoju.

Zarówno przedsiębiorczość, jak i poczucie umiejscowienia kontroli powstają w toku doświadczenia, można je zatem kształtować. Wydaje się jednak, że przedsiębiorczość cechuje się większą plastycznością, jest bowiem bardziej złożona, związana z wieloma kompetencjami poznawczymi i społecznymi, jej proces kształtowania się jest bardziej skomplikowany. Poczucie umiejscowienia kontroli jako wynik doświadczania własnego sprawstwa lub jego braku, powstaje wcześniej, w toku rozwoju jednostki, a mechanizm powstawania jest prostszy. Wpływ konstruktów locus of control – opisanego przez Rottera (1966) przeszło 40 lat temu – na zachowania człowieka jest dobrze udokumentowane. Jest doceniany w badaniach dotyczących zachowań organizacyjnych, biznesowych ekonomicznych. Do badania umiejscowienia kontroli powstają nowe skale, np. dotyczące pracy i zachowań ekonomicznych (Schjoedt, Shaver, 2010). Wskazuje się na konieczność analizy relacji między zgeneralizowanym umiejscowieniem kontroli a specyficznym poczuciem kontroli w konkretnej sytuacji. Na przykład istnieje zależność między locus of control a satysfakcją z życia, ale już w przypadku satysfakcji z pracy – brak istotnych zależności. Okazuje się, że umiejscowienie kontroli, jako zmienna pośrednicząca, potencjalnie ma znaczenie we wszystkich aspektach funkcjonowania człowieka (Conley, You, 2014), niezależnie od obszaru kulturowego, w którym prowadzone są badania, o czym świadczą przykłady przedstawione poniżej. Począwszy od identyfikacji i przywiązania do organizacji (Hung-Wen, 2013), intencji pozostania w organizacji, pozytywnej oceny możliwości uczenia się i dostępności nagród (Ng, Butts, 2009), wzmacnia podstawowe kryteria przywiązania do organizacji, zwłaszcza przywiązania emocjonalnego oraz satysfakcji z życia, i ogranicza poczucie wypalenia zawodowego (Wang, Eschleman, 2010), po zachowania dewiacyjne w pracy – pracownicy kierujący się kontrolą wewnętrzną skłonni są raczej do znieważania, wycofywania, kradzieży, ale nie do sabotażu i niepożądanych czynności zaburzających produkcję (Wei, Si, 2013). Menadżerowie o wewnętrznej kontroli efektywniej rozwiązują konflikty w pracy i ponoszą mniej kosztów związanych ze stresem

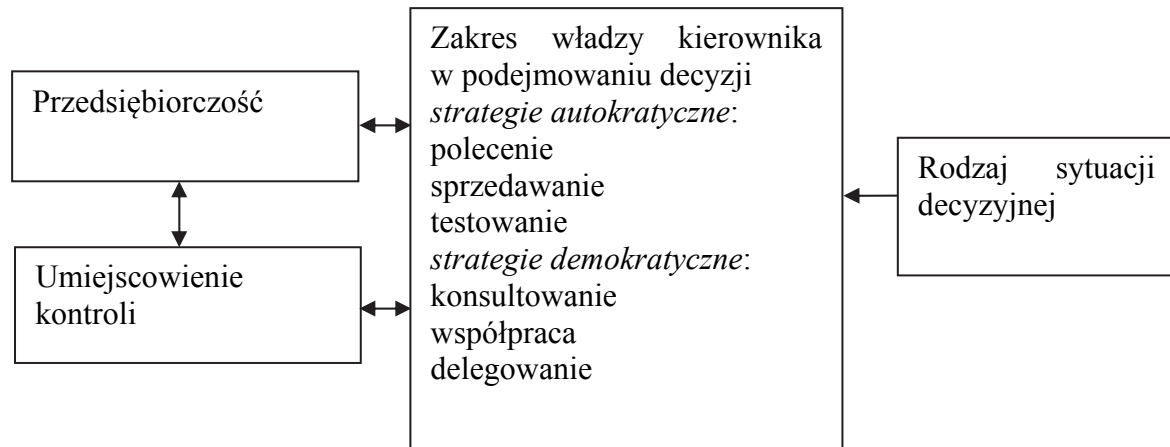
(Dijkstra, Beersma, Evers, 2011, Taylor, 2010), między innymi dlatego, że mają kompetencje społeczne, umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami i stosują skuteczne sposoby obniżania negatywnych emocji (Mohapatra, Gupta, 2010). Skuteczniej kierują zespołami. Zespoły prowadzone przez liderów o powyżej średniej w locus of control lepiej funkcjonowały i były bardziej efektywne (Boone, VanOlfen, Van Witteloostuijn, 2005).

Badania nad relacją locus of control i sposobem podejmowania decyzji pokazują, że menadżerowie o wewnętrznym poczuciu kontroli preferują raczej decyzje konsultacyjne niż uczestniczące (Selart, 2005), zbierają opinie i samodzielnie podejmują ostateczną decyzję. Wcześniej Schilit (1986), badając czynniki wpływające na strategie decyzyjnych kierowników średniego szczebla, stwierdził, że większy wpływ na podejmowanie decyzji mają kierownicy wewnątrzsterowni, niż kierownicy zewnątrzsterowni, którzy podejmują decyzje mniej ryzykowne. Vidaček-Hainš, Begičević, Klačmer (2010) analizując relację między poczuciem kontroli a charakterem decyzji – podejmowanie decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych w sposób intuicyjny, racjonalny, indywidualny lub grupowy – ujawnili pozytywną zależność jedynie w przypadku intuicyjnego podejmowania decyzji. Zależność między indywidualnym albo zespołowym podejmowaniem decyzji a poczuciem kontroli potwierdzono w badaniach nad sposobem podejmowania decyzji przez menadżerów wyższego szczebla – dostarczaniem informacji, kooperacją, delegowaniem decyzji (Buyl, Boone, Hendriks, 2014). W szczegółowych sytuacjach decyzyjnych, np. dotyczących innowacji, wewnętrzna kontrola, wysoki kolektywizm i analityczny styl podejmowania decyzji koreluje z przekonaniem o możliwości zmiany, o wpływie na wyniki, dokonywaniu obiektywnych pomiarów zmian, np. pomiarów finansowych, poczucia efektywności zmiany (Ritchie, Anthony, Rubens, 2005).

Przedsiębiorczość, poczucie kontroli a wybór strategii podejmowania decyzji. Badania własne

Spełnienie oczekiwań stawianych współczesnemu menadżerowi wymaga od niego umiejętności dostosowania sposobu podejmowania decyzji kierowniczych do wymagań sytuacyjnych; np. godzenia wartości realizowanych przez specyficzne systemy organizacyjne, odchodzenia od decyzji centralnych, jednoosobowych na rzecz decyzji zespołowych, delegowania władzy czy bliskoźnaczej deinfluentyzacji; zmiany roli z przywódcy na członka zespołu, pełniącego rolę koordynatora, sponsora, adwokata, nauczyciela, trenera (Keitner, 2009, [za:] Korombel, 2013, s. 30). Tannenbaum i Schmidt ustalili kolejne poziomy udziału kierownika w procesie podejmowania decyzji, od wydawania poleceń, przez sprzedawanie (przekonywanie do własnej decyzji), testowanie, konsultowanie, współpracę do delegowania. Wybór sposobu podejmowania decyzji zależy od preferencji jednostki i uwarunkowań

sytuacyjnych. W niniejszych badaniach analizie poddano relację między przedsiębiorczością i umiejscowieniem kontroli a strategią decyzyjną w sytuacjach decyzyjnych, wynikających z pełnienia roli kierownika. Założenia modelu badawczego ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Uwarunkowania sposobu podejmowania decyzji

Fig. 1. Determinants of decision making

Źródło: opracowanie własne.

Elementami składowymi zmiennej przedsiębiorczości są: skuteczność, użyteczna kreatywność, przewidywanie szans i ocena ryzyka oraz rozwaga (Studenski, Studenska, 2012). Zmienna – umiejscowienie kontroli opisuje subiektywne przekonania ludzi dotyczące wpływu jednostki lub sytuacji zewnętrznej na to, co ich spotyka – „trwałe i zgeneralizowane oczekiwanie dotyczące lokalizacji kontroli wzmocnień jest indywidualną właściwością człowieka i można je traktować jako wymiar osobowości, jako kontinuum od zgeneralizowanego poczucia kontroli zewnętrznej do zgeneralizowanego poczucia kontroli wewnętrznej” (Drwal, 1978, s. 309). Wyróżniono dwie strategie podejmowania decyzji, różniące się zakresem władzy kierownika – autokratyczne (polecenie, sprzedawanie, testowanie) i demokratyczne (konsultowanie, współpraca, delegowania).

Weryfikacji poddano następujące hipotezy:

H1. Istnieje istotna zależność między przedsiębiorczością i umiejscowieniem kontroli a preferencjami dotyczącymi sposobu podejmowania decyzji.

H2. Istnieje istotna zależność między rodzajem sytuacji decyzyjnej a sposobem podejmowania decyzji.

Narzędzia badawcze

Narzędziem badawczym był Kwestionariusz Przedsiębiorczości (KP), wersja eksperymentalna, autorstwa R. Studenskiego. Treść pozycji tworzących KP przedstawia oceny własnego postępowania, preferencje i motywy dotyczące sposobów realizacji celów lub wykonywania czynności przedsiębiorczych. Rzetelność tej 18-itemowej skali, oszacowana za pomocą wskaźnika alfa Cronbacha, wynosi 0,85, a średnia korelacja pomiędzy pozycjami uzyskała wartość $r = 0,25$ (Studenski i Studenska, 2011).

Skala Delta Drwala mierzy zgeneralizowane poczucie kontroli, tj. przekonanie o posiadaniu wpływu na swoje życie bądź przekonanie, że zależy ono od zewnętrznych okoliczności. Trafność skali sprawdzano porównując z wynikami skali Rottera. Obliczone przy analizie pytań współczynniki korelacji (ϕ) poszczególnych pytań tej skali ze skalą I-E (Internal-External Control Scale) wynoszą od 0,42 do 0,84, współczynnik równoważności międzypółkowej 0,68, zgodności wewnętrznej 0,69 i stabilności bezwzględnej od 0,38 do 0,79.

Kwestionariusz Podejmowania Decyzji – zawiera 10 opisów sytuacji decyzyjnych związanych z pełnieniem roli kierownika: planowaniem, organizowaniem, rozwiązywaniem problemów, wprowadzaniem innowacji, motywowaniem, rozwiązywaniem konfliktów, awansowaniem, dyscyplinowaniem, zwolnieniami i decyzjami dotyczącymi inwestycji. Pod każdym opisem sytuacji decyzyjnej zamieszczono propozycje sposobów podejmowania decyzji - dostosowane do konkretnej sytuacji, uporządkowane od decyzji podejmowanych przez kierownika do decyzji podejmowanych przez zespół. Rzetelność - Alfa Cronbacha 0,703.

Opis grupy badawczej, miejsce i czas badania

W badaniach wzięło udział 105 studentów niestacjonarnych Wydziału Zarządzania GWSH w Katowicach, w wieku 19-35 lat. Badania przeprowadzono w maju 2014 r.

Wyniki i interpretacja badań

W statystycznej analizie danych zastosowano współczynnik korelacji Tau b Kendalla, V-Kramera oraz test istotności różnic Chi-kwadrat. Wyniki przedstawiono zgodnie z kolejnością przyjętych hipotez badawczych.

A. W badaniach przyjęto założenie o zależności między przedsiębiorczością, umiejscowieniem kontroli i sposobem podejmowania decyzji: autorytarnym lub

demokratycznym. Wyniki badań wskazują na niską, pozytywną zależność w przypadku wewnętrznego umiejscowienia kontroli a przedsiębiorczością (0,191**) i demokratycznym stylem podejmowania decyzji, oraz negatywną z autokratycznym stylem podejmowania decyzji (-0,149*). Zewnętrzne umiejscowienie kontroli koreluje ujemnie z przedsiębiorczością (-0,190*) i dodatnio z autokratycznym stylem podejmowania decyzji (0,149). Brak istotnej zależności między przedsiębiorczością a stylem podejmowania decyzji.

Tabela 1

Zależność między przedsiębiorczością, umiejscowieniem kontroli a sposobem podejmowania decyzji – autokratycznym i demokratycznym

	przedsiębiorczość	autokratyczny styl podejmowania decyzji	demokratyczny styl podejmowania decyzji
wewnętrzne umiejscowienie kontroli	0,191** 0,007	-0,149* 0,043	0,158* 0,030
zewnętrzne umiejscowienie kontroli	-0,190** 0,007	0,149* 0,042	-0,157 0,029

Korelacje Tau b Kendalla

**korelacja jest istotna na poziomie 0,01(dwustronnie)

*korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem programu SPSS.

Nie stwierdzono zależności między przedsiębiorczością a sposobem podejmowania decyzji w sytuacjach określonych w badaniach. Zależność między umiejscowieniem kontroli a sposobem podejmowania decyzji (niska i umiarkowana) ujawniła się jedynie w przypadku decyzji dotyczących dyscyplinowania, wprowadzania zmian i awansowania. Kierownicy o wewnętrznym poczuciu kontroli w sytuacjach dyscyplinowania (0,353) i awansowania (0,166) skłonni byli podejmować decyzje w bardziej demokratyczny sposób niż kierownicy zewnętrznosterowni. W przypadku wprowadzania zmian, osoby badane, zarówno o wewnętrznym, jak i zewnętrznym poczuciu kontroli częściej podejmują decyzje w sposób demokratyczny.

Tabela 2

Zależność między przedsiębiorczością, umiejscowieniem kontroli a sposobem podejmowania decyzji w określonych sytuacjach decyzyjnych

sytuacja decyzyjna	przedsiębiorczość	wewnętrzne umiejscowienie kontroli	zewnętrzne umiejscowienie kontroli
dyscyplinowanie	-0,027 0,724	0,353** 0,000	-0,351** 0,000
zmiana	0,008 0,908	0,191* 0,012	0,192* 0,012
awansowanie	0,047 0,539	0,166* 0,035	-0,164* 0,037

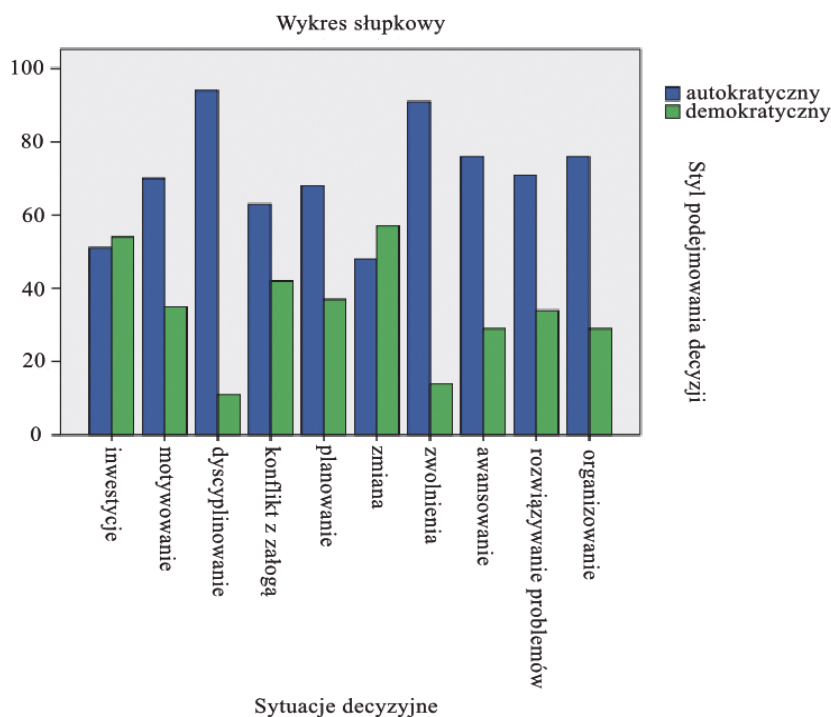
Korelacje Tau b Kendalla

**korelacja jest istotna na poziomie 0,01(dwustronnie)

*korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem programu SPSS.

B. Zależność między rodzajem sytuacji decyzyjnej a sposobem podejmowania decyzji. Poniższy wykres przedstawia rozkład liczebności wyboru autokratycznego lub demokratycznego podejmowania decyzji w przedstawionych badanych osobom sytuacjach decyzyjnych. Rysunek wyraźnie ujawnia skłonność badanych osób do podejmowania decyzji częściej autokratycznych, zwłaszcza w sytuacji dyscyplinowania i zwolnień. Tylko w dwóch, zbliżonych sytuacjach – zmiany i inwestycji – respondenci preferowali podejście demokratyczne.



Rys. 2. Rodzaj sytuacji decyzyjnej a sposób podejmowania decyzji

Fig. 2. Type of decision situation and how decisions are made

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem programu SPSS.

Wyniki testu Chi-kwadrat ($\text{Chi-kwadrat} = 85,93$ $\text{df}=9$ $p<0,001$) upoważniają do przyjęcia założenia o istnieniu istotnego związku między rodzajem sytuacji decyzyjnej a sposobem podejmowania decyzji. Współczynnik V-Kramera ($0,286$ $p<0,001$) wskazuje na istotny, słaby związek pomiędzy zmiennymi.

Podsumowanie

Badania potwierdzają istnienie zależności między umiejscowieniem kontroli i rodzajem sytuacji decyzyjnej a sposobem jej podejmowania. Zgodnie z literaturą przedmiotu należało oczekiwać pozytywnego związku kontroli wewnętrznej z ogólną i specyficzną satysfakcją z pracy, afektywnym przywiązaniem, rozwojem, zmianą, poziomem organizacyjnym,

autonomią i udzielaniem wsparcia, a więc z czynnikami sprzyjającymi współpracy. Osoby o wewnętrznej kontroli częściej podejmowały decyzje w sposób demokratyczny, a osoby o zewnętrznej kontroli – autokratycznie. Natomiast, mimo pozytywnego związku wewnętrznego umiejscowienia kontroli z przedsiębiorczością badanych osób, nie stwierdzono zależności między przedsiębiorczością a sposobem podejmowania decyzji. Prawdopodobnie wynik ten jest rezultatem większej elastyczności, innowacyjności, a zatem mniejszej konsekwencji zachowań osób przedsiębiorczych. Ponadto, pojęcie przedsiębiorczość ma charakter złożony, specyficzne zachowania osób o tym samym poziomie przedsiębiorczości mogą wykazywać dużą zmienność. Osoby przedsiębiorcze mogą się różnić stopniem natężenia skuteczności, kreatywności, przewidywania szans i ryzyka oraz rozwagi. Dlatego przewidywanie konkretnego zachowania się osób przedsiębiorczych w danej sytuacji, np. decyzyjnej, wymaga szczegółowej analizy właściwości wchodzących w skład przyjętej definicji przedsiębiorczości. Prognozowanie na podstawie uogólnionych wyników dotyczących poziomu przedsiębiorczości jest w tym przypadku mało precyzyjne. Okazuje się, że najlepszym predyktorem sposobu podejmowania decyzji są uwarunkowania sytuacyjne, kształtujące oczekiwania wobec roli kierownika. W sytuacjach wprowadzania zmian badane osoby częściej zwiększały udział zespołu w podejmowaniu decyzji przez konsultacje, współpracę, delegowanie. Natomiast w przypadku dyscyplinowania i awansowania decyzje miały charakter autokratyczny, niezależnie od umiejscowienia kontroli i poziomu przedsiębiorczości. Na ogół badane osoby wykazywały większą skłonność do podejmowania decyzji indywidualnych, rzadziej dzieliły się władzą z zespołem. Zależności między zmiennymi są niskie, wskazana jest zatem ostrożność w przewidywaniu konsekwencji umiejscowienia kontroli i poziomu przedsiębiorczości, a także konieczność uwzględnienia czynników sytuacyjnych, modyfikujących schematy zachowań, zwłaszcza podczas procesu rekrutacyjnego, oceny predyspozycji pracowników, szkoleń.

Bibliografia

1. Buyl T., Boone Ch., Hendriks W.: Top Management Team Members' Decision Influence and Cooperative Behaviour: An Empirical Study in the Information Technology Industry. *British Journal of Management*. Apr. 2014, Vol. 2, Issue 2, p. 285-304.
2. Conley S., You S.: *Educational Management Administration & Leadership*. Mar. 2014, Vol. 42, Issue 2, p.184-206.
3. Daniels K., Guppy A.: Occupational Stress, Social Support, Job Control, and Psychological Well-Being. *Human Relations*. Dec. 94, Vol. 47, Issue 12, p. 1523-1544.
4. Drwal R.Ł.: *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.

5. Hung-Wen L.: Locus of control, socialization, and organizational identification. *Management Decision*. 2013, Vol. 51, Issue 5, p. 1047-1055.
6. Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
7. Łaguna M.: Od czego zależy sukces w podejmowaniu działalności gospodarczej? Przegląd propozycji teoretycznych. *Czasopismo Psychologiczne*. Tom 11, nr 2, 2005, s.143-145.
8. Markman R.A., Baron P.A.: Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13, 2003, p. 281-301.
9. Ng T.W.H., Butts M.M.: Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*. Mar/Apr. 2009, Vol. 48, Issue 2, p. 289-310.
10. Ritchie W.J., Anthony W.P., Rubens A.J.: Individual Executive Characteristics: Explaining the Divergence Between Perceptual and Financial Measures in Nonprofit Organizations. *Journal of Business Ethics*. Sep. 2004, Part 1, Vol. 53, Issue 3, p. 267-281.
11. Rotter J.B.: Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, Vol. 80, No. 609, 1966.
12. Schilit, Warren K.: An Examination of Individual Differences as Moderators of Upward Influence Activity in Strategic Decision. *Human Relations*. Oct. 86, Vol. 39, Issue 10, p. 933-953.
13. Schjoedt L., Shaver, Kelly: Development and validation of a locus of control scale for the entrepreneurship domain. By: Taylor, Melissa. *North American Journal of Psychology*. 2010, Vol. 12, Issue 3, p. 445-458. *14p. Small Business Economics*. Oct. 2012, Vol. 39, Issue 3, p. 713-726.
14. Selart M.: Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: a case a study. *Management Decision*. 2005, Vol. 43, Issue 3, p. 397-412.
15. Shane S., Locke E.A., Collins Ch.J.: Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*. 13(2), 2003, p. 257-279.
16. Studenski R., Studenska A.: Osobowościowe markery przedsiębiorczości, [w:] A. Strzałeczki i A. Lizurej (red.): *Innowacyjna przedsiębiorczość*. Academica, Warszawa 2011, s. 172-204.
17. Studenski R., Studenska A.: Predyktory przedsiębiorczości, [w:] Z. Ratajczak (red.): *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*. Difin, Warszawa 2012, s. 193-213.
18. Tannenbaum R., Schmidt W.H.: How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. Vol. 63, 1958, [za:] Kożusznik B.: *Psychologia w pracy menadżera*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.

19. Wei F., Si S.: Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*. Mar. 2013, Vol. 30, Issue 1, p. 281-296.
20. Vecchio R.P.: Entrepreneurship and Leadership: common trends and common trends. *Human Resource Management Review*. 13, 2003, p. 303-327.
21. Vidaček-Hainš V., Begičević N., Klačmer Čalopa M.: Relationship between managers' self-evaluation of Decision-making and locus of control. *Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*. 2010, p. 1-12.

Abstract

This article is a voice in the debate on the determinants of making-decision preferences of managers and flexibility of management style. The aim of the research presented in this paper is to determine the relationship between personality factors (entrepreneurship and sense of control) and situational factors (descriptions of situations managers) and a tendency to make decisions in an autocratic or democratic. Entrepreneurship, understood as a specific property of the individual, favoring measures aimed at making a profit. Construct a sense of control is defined as a belief in the placement of internal or external causes of human behavior. The study used a questionnaire method. The results established on the basis of 105 people, students of management. They show a stronger relationship between situational factors and the way making-decision than between personality factors and making-decision preferences.