



SYSTEM ZARZĄDZANIA INTUICJĄ MENEDŻERSKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – PRZEKRÓJ PODMIOTOWY

Waldemar Jędrzejczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono zagadnienie dotyczące intuicji/zdolności intuicyjnych postrzeganych w kategorii kompetencji menedżerskich. Określono cel zasadniczy oraz etapy badań naukowych prowadzonych przez autora. Przedstawiono wyniki dociekań drugiego etapu badań, którego podstawowym celem było opracowanie koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie. Przybliżono zasadnicze konkluzje z badań własnych. Zdefiniowano pojęcie systemu zarządzania intuicją menedżerską. Ukazano jego konstrukcję w przekroju podmiotowym.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, intuicja, system zarządzania intuicją menedżerską

Wprowadzenie

W zasadniczym nurcie rozważań prowadzonych przez autora główna uwaga skierowana jest na zagadnienie intuicji, która postrzegana jest w kategorii kompetencji menedżerskiej¹. Ponadprzeciętne zdolności menedżerskie, określane mianem

¹ Problematyką przydatności intuicji w zarządzaniu zajmuje się wielu badaczy, m.in.: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998; D. Dean, J. Mihalasky, *Executive ESP*, Prentice Hall, New Jersey 1974; D.J. Isenberg, *How Senior Managers Think*, „Harvard Business Review”, November-December 1984; N. Khatri, H.N. Alvin, *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, Vol. 53; M. Laszczak, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010; M.A. Lyles, I.I. Mitroff, *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, No. 1; L. Oblak, I. Lipušček, *Intuitive Decision-Making in a Model of Integral Decision-Making Scheme*, „Zbornik Gozdarstva in Lesarstva” 2003, Vol. 72; I. Oluwabusuyi, *Are Malaysia Managers More Rational than United States Managers?*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, January 2011, Vol. 1, Issue 1; A. Peszko, *Intuicja istotnym czynnikiem zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności globalnego otoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, red. J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2013, s. 145-168; J.E. Pretz *Intuition versus*

intuicji menedżerskiej, mogą być źródłem sukcesów przedsiębiorstwa w coraz bardziej złożonym, dynamicznym i trudno przewidywalnym otoczeniu, w sytuacji gdy współczesna gospodarka światowa przestaje funkcjonować według racjonalnych i logicznych zasad rynkowych.

Podstawowym celem prowadzonych przez autora badań naukowych było wykazanie, że w przedsiębiorstwach nie zarządza się intuicją w sposób systemowy, i zaproponowanie, w oparciu o wyniki badań własnych, koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską, służącej podnoszeniu sprawności i skuteczności działań/decyzji podejmowanych przez kadrę menedżerską. Badania podzielone zostały na trzy zasadnicze etapy, które nazwano odpowiednio:

- analiza procesu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach,
- opracowanie systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach,
- ocena proponowanego systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach.

W niniejszym opracowaniu zawarto wyniki dociekań drugiego etapu badań, którego podstawowym celem było opracowanie koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach. Konstrukcja systemu została przedstawiona w ujęciu podmiotowym.

Koncepcje zarządzania intuicją w organizacjach

Intuicja jest własnością ludzkiego umysłu. Nierozłącznie związana jest z człowiekiem. Przez wielu menedżerów traktowana jest jako narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu. W teorii zarządzania można znaleźć wiele różnych koncepcji, które mają być pomocne w efektywnym wykorzystywaniu intuicji w działaniach praktycznych. Do najważniejszych można zaliczyć:

- koncepcję zarządzania opartego na kompetencjach,
- koncepcję intuicyjnego pojmowania strategii,
- program zarządzania zdolnościami umysłowymi.

W koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach wskazuje się na kompetencje umysłowe. Wśród nich wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje względnie niezależnych komponentów: wiedzę, inteligencję, styl poznawczy oraz dominujące funkcje świadomości. W procesach decyzyjnych najczęściej wykorzystywane są wiedza i inteligencja, a pozostałe składowe stosowane są niezmiernie rzadko lub wcale². W przedstawionym modelu intuicja nie jest eksponowana jako szczególnie istotna. Z tej przyczyny w praktyce organizacyjnej zagadnienie intuicji w zakresie systemu zarządzania kompetencjami analizowane jest niezmiernie rzadko.

Analysis: Strategy and Experience in Complex Everyday Problem Solving, „Memory and Cognition” 2008, Vol. 36(3); M. Sinclair, N.M. Ashkanasy, *Intuitive Decision-Making Among Leaders: More than Just Shooting from the Hip*, „Mt Eliza Business Review” 2002, Vol. 5(2); S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.

² Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 201-202.

Procesy myślenia charakterystyczne dla wybitnych przedsiębiorców i menedżerów, dokonujących przełomowych działań w biznesie, takich jak np. Warren Buffett, stanowią przedmiot wielu dociekań naukowych. Próbę wyjaśnienia i skodyfikowania tych procesów podjął m.in. W. Duggan, który na podstawie prowadzonych badań zaproponował koncepcję intuicyjnego pojmowania strategii. Podstawowym założeniem koncepcji intuicyjnego pojmowania strategii jest potraktowanie problemu organizacyjnego jako niepowtarzalnego oraz konieczność użycia do jego rozwiązania wiedzy z różnych obszarów. Poszukiwane rozwiązanie ma mieć charakter innowacyjny. Zdolność intuicyjnego pojmowania strategii jest wynikiem procesów kognitywnych ludzkiego umysłu oraz sposobów przyswajania i przechowywania przez mózg różnych danych i informacji³. Koncepcja intuicyjnego pojmowania strategii jest nowatorskim podejściem do rozwiązywania problemów biznesowych. Jest przeciwstawna do podejść opierających się na doświadczeniu, wiedzy bądź racjonalnej analizie. Trudno ją zwerbalizować i opisać. Nie zawiera precyzyjnych wskazówek ustalenia strategii. Wymaga holistycznego podejścia do jej formułowania, z uwzględnieniem dwóch wymiarów: analiza v. działania oraz teraźniejszość v. przyszłość⁴. Jest trudna do naśladowania, a może w ogóle niemożliwa.

Trzecia z wyróżnionych koncepcji polega na wyszukiwaniu menedżerów o bardzo wysokich zdolnościach intuicyjnych oraz zapewnienie im odpowiednich warunków pracy. Realizację tak postawionego zadania umożliwia m.in. program zarządzania zdolnościami umysłowymi (ang. *Brain-Skill Management Program* – BSM), zaproponowany przez W.H. Agor. W programie tym wyróżniono trzy zasadnicze części⁵:

1. Diagnostyczne testowanie.
2. Przydział zadań uwzględniających przyzwyczajenia, których podstawą jest sytuacja, problem lub wymagania związane z wykonywaną pracą.
3. Trening w zakresie rozwoju zdolności umysłowych.

Diagnostyczne testowanie stosuje się w sytuacji, gdy planuje się wyselekcjonować menedżerów szczególnie kreatywnych i innowacyjnych. Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach kadra kierownicza wie, jakimi zdolnościami umysłowymi odznaczają się poszczególni menedżerowie. Z badań nad zdolnościami umysłowymi wynika, że menedżerowie, którzy uzyskują wysokie wskaźniki w testach intuicyjności, świadczące o bardzo dużych zdolnościach intuicyjnych, wykazują predyspozycje do działań twórczych, kreatywnych i innowacyjnych przy rozwiązywaniu złożonych problemów⁶.

Podział zadań uwzględniający przyzwyczajenia polega na takim uporządkowaniu funkcji związanych z procesem decyzyjnym, aby w jak największym stopniu mogły być wykorzystane zdolności umysłowe kadry menedżerskiej⁷.

³ Szerzej: W. Duggan, *Strategic Intuition. The Creative spark in Human Achievement*, Columbia University Press, New York 2007.

⁴ *Formułowanie i realizacja strategii*, opr. M. Aluchna, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 47-48.

⁵ *Intuicja w organizacji ...*, red. W.H. Agor, op. cit., s. 261-263.

⁶ Ibidem, s. 261.

⁷ Ibidem.

Trening w zakresie rozwoju zdolności umysłowych polega na ciągłym rozwijaniu i doskonaleniu, zarówno zdolności analitycznych, jak i intuicyjnych oraz sposobów podejmowania decyzji. W większości przedsiębiorstw kwestie rozwoju zdolności umysłowych kadry menedżerskiej nie są w ogóle rozpatrywane⁸. Tendencja ta dotyczy również przedsiębiorstw polskich.

Przedstawiona koncepcja również nie rozwiązuje wielu istotnych problemów związanych z zagadnieniem intuicji, m.in.:

- Nie podpowiada, kiedy powinno się zwrócić szczególną uwagę na zdolności umysłowe kadry kierowniczej.
- Nie wskazuje, kto powinien zarządzać zdolnościami umysłowymi menedżerów.
- Nie podpowiada, jak unikać błędów intuicyjnych.

Dotychczasowe koncepcje dotyczące zagadnienia intuicji w zarządzaniu nie mają charakteru systemowego. Traktują o intuicji w sposób wybiórczy.

Zasadnicze konkluzje z badań własnych

Przeprowadzone badania własne, dotyczące zagadnienia kompetencji menedżerskich i intuicji w zarządzaniu⁹, ukazały słabość zarządzania zdolnościami intuicyjnymi menedżerów w polskich przedsiębiorstwach. W szczególności zdiagnozowano, że poziom zdolności intuicyjnych menedżerów jest przeciętny. Wykazano, że w przedsiębiorstwach raczej nie praktykuje się zarządzania intuicją w sposób sformalizowany, tym bardziej w sposób systemowy. W niewielu badanych przedsiębiorstwach wykorzystywano potencjał intuicyjny kadry menedżerskiej w sposób świadomy. W przedsiębiorstwach tych: nie identyfikowano jednostek wysoce intuicyjnych, nie przydzielano im zadań, które wymagały podejścia intuicyjnego, nie wspierano ich w działaniach intuicyjnych. W procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze nie rozpatrywano zdolności intuicyjnych. W szkoleniach prowadzonych dla kadry menedżerskiej nie rozwijano i nie pobudzano zdolności intuicyjnych. We wdrazanych modelach kompetencji intuicja nie była uwzględniana.

Pojęcie systemu zarządzania intuicją menedżerską

Intuicja menedżerska traktowana jest przez autora jako kompetencja menedżerska i definiowana jest jako **osobliwość i cecha menedżera, które wspierane jego wiedzą i doświadczeniem oraz zachowaniem i nastawieniem, uzupełnionymi o granicę swobody decyzyjnej, stanowią wraz z odpowiednimi instrumentami platformę do podejmowania decyzji służących poprawie ogólnie pojmowanej efektywności przedsiębiorstwa**. Intuicją menedżerską, podobnie jak i innymi kompetencjami, należy zarządzać. Proces zarządzania intuicją menedżerską powinien obejmować m.in.:

⁸ Ibidem, s. 263.

⁹ Metodologię badań, charakterystykę populacji badawczej oraz wyniki badań szczegółowo opisano w monografii: W. Jędrzejczyk, *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 197-239.

- diagnozę zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej;
- określenie poziomu zdolności intuicyjnych wymaganych na poszczególnych stanowiskach menedżerskich;
- rekrutację menedżerów o pożądanych zdolnościach intuicyjnych;
- identyfikację decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny i ocenę ich trafności;
- wypracowanie mechanizmów, które ograniczyłyby liczbę błędnych decyzji intuicyjnych;
- wypracowanie mechanizmów, które zwiększyłyby efektywność działań intuicyjnych;
- szkolenia w zakresie rozwijania zdolności intuicyjnych;
- szkolenia w zakresie zwiększania efektywności działań intuicyjnych.

Celem nadrzędnym realizowanych procedur w zakresie zarządzania intuicją menedżerską jest wzrost skuteczności działań biznesowych, przyczyniający się do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Duża złożoność procesu zarządzania intuicją menedżerską wynika głównie z jej istoty. Intuicję zalicza się do tych własności umysłu, które w dalszym ciągu nie zostały całkowicie rozpoznane. Należy rozpatrywać ją w kategorii tzw. kompetencji miękkich. Z tej przyczyny proces zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach powinien być realizowany w sposób systemowy.

Pod pojęciem systemu zarządzania intuicją menedżerską (SZIM) w niniejszym opracowaniu rozumiana jest **realizacja wyróżnionych procedur zarządzania intuicją menedżerską w sposób zapewniający jak najlepsze wykorzystanie potencjalnych możliwości poznania i myślenia intuicyjnego całej kadry kierowniczej w działalności biznesowej.**

Proponowany system zarządzania intuicją menedżerską powinien funkcjonować w ramach systemu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie. W przypadku braku systemu zarządzania kompetencjami powinien stanowić integralny podsystem systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Konstrukcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie w przekroju podmiotowym

Konstrukcja systemu w przekroju podmiotowym powinna obejmować trzy zasadnicze podmioty zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie:

- naczelne kierownictwo,
- dział personalny/HR, w którym wyróżniono komórkę organizacyjną ds. zarządzania intuicją menedżerską,
- menedżerów pozostałych działów.

Zakresy funkcjonalne proponowanego systemu dla poszczególnych podmiotów zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie, w odniesieniu do podstawowych funkcji zarządzania, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres funkcjonalności SZIM w odniesieniu do funkcji zarządzania

Wyszczególnienie	Podmiot zarządzania		
	Naczelne kierownictwo	Dział personalny/HR	Menedżerowie pozostałych działów
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie planowania	- utworzenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania intuicją menedżerską, - określenie domeny systemu zarządzania intuicją menedżerską. Cel główny: - zwiększenie efektywności działań menedżerskich w poszczególnych działach przedsiębiorstwa, przekładających się na wzrost efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Zakładany efekt końcowy: - przynajmniej kilkuprocentowy wzrost efektywności celów realizowanych przez poszczególne działy przedsiębiorstwa.	- określenie szczegółowego zakresu i funkcjonalności systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie, - określenie struktury systemu zarządzania intuicją menedżerską. Cel główny: - diagnoza potencjału intuicyjnego przedsiębiorstwa, - zwiększenie efektywności intuicyjnych działań menedżerskich. Zakładany efekt końcowy: - właściwa alokacja zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, - wzrost znaczenia intuicji w procesach biznesowych.	- analiza uwarunkowań decyzyjnych i określenie sposobu podjęcia działania/decyzji. Cel główny: - identyfikacja świadomych działań/decyzji intuicyjnych. Zakładany efekt końcowy: - podejmowanie świadomych działań/decyzji intuicyjnych, - wzrost znaczenia intuicji w procesach biznesowych.
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie organizowania	- utworzenie/ wyodrębnienie działu/komórki organizacyjnej ds. zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie, - ustalenie zakresu uprawnień decyzyjnych.	- określenie/identyfikacja zadań, - ustalenie zakresu obowiązków poszczególnych stanowisk w komórce zarządzania intuicją menedżerską, - określenie metod /narzędzi pomocnych w realizacji wyznaczonych zadań.	- zapewnienie osobom o wysokich zdolnościach intuicyjnych sprzyjających warunków do pracy, - właściwe grupowanie i przydzielanie zadań.
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie zatrudniania	- rekrutacja wewnętrzna na stanowisko kierownika komórki ds. zarządzania zdolnościami intuicyjnymi kadry kierowniczej, lub w przypadku braku odpowiedniego kandydata – rekrutacja zewnętrzna.	- rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna do komórki zarządzania intuicją menedżerską.	- rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna do określonego działu przedsiębiorstwa / na określone stanowisko, osoby o pożądanym zdolnościach umysłowych.
Zakres funkcjonalności SZIM w procesie motywowania	- stworzenie warunków, które zachęcałyby do otwartości, tak aby menedżerowie, szczególnie z niższych szczebli/podwładni, nie bali się podejmować i przyznawać do działań/decyzji intuicyjnych.	- określenie warunków, które zachęcałyby do podejmowania działań/decyzji intuicyjnych, przede wszystkim w sytuacjach, w których zachodzi taka konieczność, - określenie warunków, które zachęcałyby do otwartości, tak aby menedżerowie nie bali się przyznawać do działań/decyzji intuicyjnych.	- zapewnienie warunków, które zachęcałyby do podejmowania działań/decyzji intuicyjnych, przede wszystkim w sytuacjach, w których zachodzi taka konieczność, - zapewnienie warunków, które zachęcałyby do otwartości, tak aby menedżerowie nie bali się przyznawać do działań/decyzji intuicyjnych.

Zakres funkcjonalności SZIM w procesie kontrolowania	- ocena efektywności systemu zarządzania intuicją menedżerską (np. czy wdrożenie systemu zarządzania intuicją menedżerską przyczyniło się do wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa? Czy funkcjonowanie komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską przyczyniło się do wzrostu efektywności realizowanych celów? itp.)	- ocena efektywności funkcjonowania komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską, - ocena procesu rekrutacji i selekcji na stanowiska kierownicze, - ocena procesu doskonalenia i rozwoju zdolności intuicyjnych, - ocena efektywności działań intuicyjnych (np. czy zwiększyła się liczba decyzji podejmowanych intuicyjnie? Czy zwiększyła się liczba trafnych decyzji podejmowanych intuicyjnie? Jakie są zdolności intuicyjne zatrudnionych menedżerów? Czy istnieje konieczność zatrudnienia menedżera o wysokich zdolnościach intuicyjnych? itp.).	- ocena trafności podejmowanych działań/decyzji, - ocena przydatności intuicji w praktycznym działaniu.
--	---	---	--

Źródło: Opracowanie własne

W proponowanej koncepcji systemu ZIM w przekroju podmiotowym działania naczelnego kierownictwa w zakresie zarządzania intuicją menedżerską determinują funkcjonowanie działu personalnego/HR, w szczególności wyodrębnionej w tym dziale komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską. Podstawową rolą komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską jest wspomaganie kadry menedżerskiej, zarówno z najwyższego szczebla zarządzania, jak i z niższych szczebli struktury organizacyjnej, w jak najlepszym wykorzystaniu potencjału intuicyjnego przedsiębiorstwa. Działania komórki ds. zarządzania intuicją menedżerską wpływają na funkcjonowanie, zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników szeregowych.

Konstrukcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie w przekroju podmiotowym ukazuje wszystkim podmiotom zaangażowanym w tworzenie tego systemu, jakie jest znaczenie systemu ZIM dla przedsiębiorstwa – najważniejsze funkcje, cele, efekty końcowe, miejsca zmian itp., jak również role i funkcje poszczególnych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w tym systemie.

Podsumowanie

W praktyce organizacyjnej nie prowadzi się analiz związanych bezpośrednio z intuicją, a samo pojęcie intuicji postrzegane jest często w sposób pejoratywny. Aby zwiększyć znaczenie intuicji w działalności biznesowej, zaproponowano autorską koncepcję systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie. Do elementarnych procesów, które powinien obejmować SZIM, należy zaliczyć rozpoznanie poziomu zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej, określenie po-

ziomu zdolności intuicyjnych wymaganych na poszczególnych stanowiskach menedżerskich oraz rekrutację menedżerów o pożądanych zdolnościach intuicyjnych. Równie ważne jest wypracowanie mechanizmów, które ograniczyłyby liczbę błędnych decyzji intuicyjnych oraz zwiększyłyby efektywność podejmowanych działań intuicyjnych.

Opracowana koncepcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach jest zgodna z nurtem potencjału ludzkiego w naukach o zarządzaniu i zbieżna z ogólną koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności z koncepcją zarządzania opartego na kompetencjach. Zastosowanie proponowanego podejścia niejednokrotnie może sprowadzać się do rozszerzenia zakresu realizowanych w przedsiębiorstwie procesów zarządzania o zagadnienie intuicji.

Przedstawione propozycje mają charakter dyskusyjny i w praktyce winny być dostosowane do możliwości i potrzeb każdego przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Dean D., Mihalasky J., *Executive ESP*, Prentice Hall, New Jersey 1974.
2. Duggan W., *Strategic Intuition. The Creative spark in Human Achievement*, Columbia University Press, New York 2007.
3. *Formułowanie i realizacja strategii*, opr. M. Aluchna, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12.
4. *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
5. Isenberg D.J., *How Senior Managers Think*, „Harvard Business Review”, November-December 1984.
6. Jędrzejczyk W., *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
7. Khatri N., Alvin H.N., *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, Vol. 53.
8. Laszczak M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010.
9. Lyles M.A., Mitroff I.I., *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, No. 1.
10. Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
11. Oblak L., Lipušček I., *Intuitive Decision-Making in a Model of Integral Decision-Making Scheme*, „Zbornik Gozdarstva in Lesarstva” 2003, Vol. 72.
12. Oluwabusuyi I., *Are Malaysia Managers More Rational than United States Managers?*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, January 2011, Vol. 1, Issue 1.
13. Peszko A., *Intuicja istotnym czynnikiem zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności globalnego otoczenia*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, red. J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfanteo, Katowice 2013.
14. Pretz J.E., *Intuition versus Analysis: Strategy and Experience in Complex Everyday Problem Solving*, „Memory and Cognition” 2008, Vol. 36(3).
15. Sinclair M., Ashkanasy N.M., *Intuitive Decision-Making Among Leaders: More than Just Shooting from the Hip*, „Mt Eliza Business Review” 2002, Vol. 5(2).
16. Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
17. Vaughan F.E., *Awakening Intuition*, Anchor Books, New York 1979.

MANAGERIAL INTUITION MANAGEMENT SYSTEM – ENTITY CROSS SECTION

Abstract: This work presents a problem concerning intuitive abilities perceived in the category of managerial competences. The main aim and steps of the scientific research carried out by the authors were determined. The results of the second stage of the research was shown whose basic aim was to develop the concept of the managerial intuition management system in the company. The most important conclusions of personal research were presented. The notion “managerial intuition management system” was defined. Its structure in the entity cross section was shown.

Keywords: managerial competences, intuition, managerial intuition management system