

ELŻBIETA KOWALCZYK

WPŁYW WYBRANYCH CZYNNIKÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH NA PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI KREDYTOWYCH W BANKU

WPROWADZENIE

Przeobrażenia gospodarcze jakie zachodzą w Polsce po roku 1989 nie ominęły również gałęzi usług jaką jest bankowość. Kształtowanie nowego, przyjaznego klientowi, oblicza banku oraz podwyższenie jakości usług jest jednym z głównych elementów tych przekształceń, a nowa filozofia wpływa na przebieg procesów decyzyjnych.

Podejmowanie racjonalnych decyzji zmusza bankowców do stałego rozszerzania swojej wiedzy i umiejętności. Owa wiedza nie może się ograniczać do zagadnień prawno-ekonomicznych, ale należy ją rozszerzać o podstawowe zagadnienia umożliwiające psychospołeczną ocenę klienta banku. Artykuł ten porusza podstawowe problemy mówiące o modyfikującym wpływie wybranych czynników psychospołecznych na jakość procesu decyzyjnego w trakcie oceny wiarygodności kredytowej klientów banku.

OCENA WIARYGODNOŚCI KLIENTÓW KREDYTOWYCH BANKU JAKO PODSTAWOWY ELEMENT ANALIZY DECYZYJNEJ

Celem prowadzenia badań wiarygodności klientów kredytowych banku jest ograniczenie ryzyka związanego z podjęciem nietrafnej decyzji kredytowej¹.

Decyzje finansowe podejmowane są w warunkach ryzyka, tj. w sytuacji gdy pewne czynniki zewnętrzne, niezależne od decydenta, wpływają na końcowy wynik przedsięwzięcia, jednakże menedżer bankowy jest w stanie przewidzieć w pewnym stopniu prawdopodobieństwo ich wystąpienia².

W celu zminimalizowania ryzyka banki i inne instytucje finansowe każdorazowo przeprowadzają dokładną analizę zarówno standingu firmy, szans rozwoju danej branży jak i obrazu konkurencji. Proces analizy decyzyjnej związanej z oceną zdolności kredytowej jest więc złożony, a można w nim wyróżnić takie aspekty jak³:

¹ Autorka przyjmuje, iż proces oceny wiarygodności kredytowej klienta wraz z negocjowaniem kluczowych kwestii przygotowywanej umowy jest tożsamy z procesem decyzyjnym, w sytuacji podejmowania decyzji kredytowej.

² T. Tyszcza, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986, s. 45 - 48.

³ M. Wiatr, *Metodyka oceny zdolności kredytowej - elementy teorii i praktyki*, w: *Zdolność podatkowa i wiarygodność kredytowa przedsiębiorstw*, "Printer", Poznań 1993, s. 160 -163.

- ocenę zdolności kredytowej pod względem formalno-prawnym, tj. wiarygodność prawną kredytobiorcy,
- ocenę zdolności kredytowej pod względem merytorycznym, tj. wiarygodność ekonomiczną.

Ta pierwsza oznacza zdolność klienta do podejmowania czynności prawnych, w tym zawierania umów kredytowych z bankiem. Zdolność kredytowa pod względem merytorycznym, a więc wiarygodność ekonomiczna jest natomiast bardziej złożona, zawiera bowiem dwa podstawowe elementy:

- aspekt personalny (charakter, osobowość kredytobiorcy, zdolności menedżerskie),
- aspekt ekonomiczny (zabezpieczenie spłaty kredytów, kapitał własny, kondycja finansowa i ekonomiczna uwarunkowana działalnością).

Także dla polskich menedżerów bankowych staje się oczywiste, iż procesy decyzyjne nie można ograniczać do analizy wskaźnikowej bilansu firmy, wskaźników rentowności, cash-flow, stopnia zadłużenia oraz płynności finansowej badanej firmy. Coraz częściej zwraca się uwagę na personalne aspekty dokonywanej oceny. Utrudnieniem może być jednak fakt, iż pracownicy bankowi, którzy mają tego dokonać nie są odpowiednio wyszkoleni. To jak wywiążą się ze stojącego przed nimi zadania zależy w dużej mierze od ich samowiedzy, umiejętności interpersonalnych, uświadamianych ograniczeń, cech osobowościowych.

Jest więc widocznym, iż proces dokonywania analizy zarówno w jej wymiarze personalnym jak i ekonomicznym, nie jest wolny od wpływów psychospołecznych, co może odcisnąć piętno na jakości decyzji kredytowej.

Warto tu zaznaczyć, że sam proces analizy kredytowej w bankowości jest szczegółowo określony i tym samym ograniczony przez obowiązujące regulaminy i instrukcje. Ponadto ocena wiarygodności klienta jest dokonywana przez analityka kredytowego, który przeprowadza szczegółowe badania w oparciu o⁴:

- istotę i złożoność problemu kredytowego,
- własną wiedzę i umiejętności,
- kompleksowość i wiarygodność posiadanych informacji,
- procedury podejmowania decyzji i stosowane narzędzia.

Formuluje on w końcowym etapie propozycję decyzyjną, która jest konsultowana, oceniana i akceptowana przez bezpośredniego przełożonego, a następnie poddana pod dyskusję w trakcie grupowego podejmowania wiążącej decyzji w ramach obrad komitetu kredytowego.

WSTĘPNA OCENA KLIENTA W PROCESIE KREDYTOWEJ ANALIZY DECYZYJNEJ

Proces oceny wiarygodności kredytowej klientów banku rozpoczyna się w stopniu mniej lub bardziej uświadamianym, w chwili pierwszego konta-

⁴ J. Pene, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1995, s. 132.

ktu menedżera bankowego z potencjalnym interesantem. Każdy klient jest bowiem spostrzegany przez pracownika banku z trojkiej perspektywy⁵ :

- własnej,
- samego klienta,
- otoczenia.

Perspektywy własna i klienta są tworzone na wstępie. To co dostrzegane jest z perspektywy własnej zależy m.in. od zdobytej wiedzy, posiadanych umiejętności, cech osobowości, prezentowanych postaw, czy systemu wartości analityka kredytowego. Swoje piętno odciska na wymienionej perspektywie przebieg pierwszych kontaktów spotykających się partnerów. Tworzący się obraz wzbogacany jest o informacje, które uzyskuje się od badanej firmy i jej przedstawicieli a także od kontrahentów, konkurencji itp.

Często już podczas wstępnej rozmowy telefonicznej tworzona jest pierwsza z wymienionych perspektyw, gdy menedżer poszukuje ogólnych informacji o możliwościach uzyskania kredytu, a pracownik banku stara się zebrać podstawowe dane dotyczące firmy. Umożliwia to przystąpienie do rozmów z pewną wizją problemów i oczekiwań partnera.

Nie zawsze menedżer zdaje sobie sprawę, iż ocena której dokonuje bankowiec podczas pierwszego kontaktu może znacząco zaważyć na ostatecznej decyzji banku.

Często też sam bankowiec nie dokonuje tej oceny formalnie, jak też nie będąc w pełni świadom prawidłowości kształtujących jego spostrzeganie a zbadanych i opisanych przez psychologów społecznych.

Wpływ pierwszego wrażenia jest niezwykle istotny dla stworzenia określonego przekonania dotyczącego rozmówcy. Bankowiec spotykając po raz pierwszy klienta nie posiada jeszcze ugruntowanego systemu przekonań dotyczącego partnera.

Za sprawą pierwszych informacji tworzone jest dane nastawienie, ukie-
runkowujące i organizujące proces dalszego spostrzegania. Napływające informacje, które cechuje zgodność z owym pierwszym wrażeniem oceniane będą jako prawdziwe i rzetelne. Ponadto sylwetka partnera tworzona jest w oparciu o cechy identyfikowane jako centralne, które implikują przypisywanie danym osobom dalszych cech, określanych jako peryferyczne. Można przypuszczać, iż wśród pracowników banku, w procesie tworzenia obrazu klienta, rolę cech centralnych pełnić będą te cechy, które wskazują na przynależność społeczną, pełnioną funkcję, wykonywany zawód. Identyfikacja tych cech warunkować będzie przypisywanie dalszych cech, zgodnie z obowiązującym stereotypem społecznym. Pracownikom banku często przedstawia się tworzone na użytek wewnętrzny organizacji charakterystyki mówiące o cechach charakteru, sposobie zachowań, dominujących reakcjach, wartościując za ich pomocą klientów banku. Od analityka kredytowego oczekuje się aby dokonał on ogólnej oceny obserwowanej osoby. W tych warunkach (jak wynika z badań Cohen i Ebbesena) dochodzi do aktywizowania ukrytych teorii osobowości, zakładających istnienie związku pomię-

⁵ A. Kępiński, *Poznanie chorego*, PZWL, wyd. II, Warszawa 1989, s. 57 - 58, Transponuję tu poglądy A. Kępińskiego, który pisze o spostrzeganiu chorego przez psychiatrę z trojkiej perspektywy.

dzy wyglądem zewnętrznym i zachowaniem ludzi a odpowiednimi cechami osobowości (centralnymi i peryferycznymi)⁶.

K. Dion i E. Berscheid udowodniły w swych doświadczeniach, iż osobom fizycznie atrakcyjnym przypisuje się znacznie bardziej pożądane cechy niż osobom przeciętnym lub wręcz nieatrakcyjnym⁷. Podobną rolę może pełnić uśmiech, podobieństwo do rozmówcy, przekonanie o stopniu szacowności i wiele innych elementów⁸.

Istnieje więc z jednej strony możliwość manipulowania pracownikiem banku przez ubiegającą się o kredyt firmę, która na rozmowy deleguje najprzystojniejszego mężczyznę w nienagannie skrojonym garniturze, błękitnej koszuli i idealnie dobranym krawacie.

Z drugiej strony grozi, że bankowiec uprzedzi się do nieatrakcyjnego źle prezentującego się klienta reprezentującego być może solidne przedsiębiorstwo.

Należałoby zadać sobie pytanie czy w procesie podejmowania decyzji kredytowej wskazane byłoby wyeliminowanie tego czynnika, czy wręcz przeciwnie - wykorzystanie go w trakcie opracowania wniosku. Celowym byłoby więc odpowiednie wyszkolenie pracowników, tak aby mogli oni świadomie czerpać ze swych zasobów i intuicji.

W trakcie kolejnych spotkań wiedza dotycząca partnera ulega rozszerzeniu i modyfikacjom, a nowe prawdy o kliencie mają swoje odzwierciedlenie w podejmowanej decyzji⁹.

By ułatwić pracownikom banku dostosowanie własnego działania do wymogów jakie stawiane są w sytuacji interakcji społecznej, czy to podczas procesu zbierania informacji czy też negocjacji, przeprowadzono próby segmentacji rynku. W oparciu o uzyskane dane utworzono pięć grup kredytobiorców. W utworzonej typologii zwraca się uwagę na takie cechy jak stopień pewności siebie, zdolności menedżerskie, poczucie własnej wartości, poczucie umiejscowienia kontroli, sposób prowadzenia negocjacji, makiawelizm, wygląd zewnętrzny, pierwsze wrażenie, autoprezentacja, prezentowane normy i system wartości, oceniano także sposób przygotowania dokumentacji¹⁰.

Nadrzędnym celem tych działań jest uzyskanie jak największej ilości rzetelnych i ważnych informacji o sytuacji firmy, tak aby zminimalizować czynnik ryzyka w procesie podejmowania decyzji kredytowej¹¹.

WPLYW ORGANIZOWANIA KONTAKTU INTERPERSONALNEGO NA PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI

By proces decyzyjny mógł prawidłowo przebiegać, nie będąc od początku skazany na niekorzystny wpływ czynników psychospołecznych należy

⁶ T. Mądrzycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, PWN, Warszawa 1986, s. 68 - 83.

⁷ E. Aronson, *Człowiek - istota społeczna*, PWN, Warszawa 1987, s. 287.

⁸ T. Mądrzycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, op. cit., s. 75 - 80.

⁹ T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, op. cit., passim.

¹⁰ W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy, Zarządzanie i Finanse*, Warszawa, 1994, Wyd. II, s. 79 - 81.

¹¹ T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, op. cit., s. 223.

zadbać o zniwelowanie barier komunikacyjnych między klientem a bankiem.

Źródła pojawiających się trudności można upatrywać w aspekcie niewerbalnym komunikacji (min. problemy dotyczące dystansu interpersonalnego), jak i aspekcie werbalnym komunikacji (min. problemy związane z dopasowywaniem aktów komunikacyjnych podczas nawiązywania wstępnych rozmów).

Dla przedstawiciela firmy przychodzącego do banku, ważnym jest aby zainteresować bankowca swoimi problemami, tak by zdecydował się on na dalsze rozmowy o nich i podjął decyzję korzystną dla obu stron.

Proces komunikacji interpersonalnej, warunkujący podejmowanie decyzji przez obie strony, może być zakłócony przez fakt, iż menedżer przychodząc do banku wkracza na terytorium urzędników, którzy przebywają tam podczas ośmio godzinnego dnia pracy i traktują je jako swoje. Klienci natomiast zwykli traktować terytorium banku jako ziemię niczyją. Nie wskazane jest jednak aby granice wyznaczane przez drugą stronę były pogwałcane.

E. Hall mówi o konsekwencjach traktowania przestrzeni w kulturze amerykańskiej, gdzie informacje na tematy nieosobiste przekazuje się pełnym głosem, w strefie neutralnej, w odległości od 1,35 do 1,5 m. Takimi sprawami są dla bankowca problemy obcej firmy. Natomiast dla przedstawiciela firmy, zwłaszcza gdy jest to niewielki zakład prywatny, są to sprawy osobiste, o których mówi się, także w strefie neutralnej, ale cicho, w odległości od 0,50 do 0,90 m¹².

W opisanej sytuacji można dostrzec źródło dyskomfortu dla jednej jak i drugiej strony. Raz gdy menedżer będzie zmuszony w zbyt dużej odległości i zbyt głośno mówić o sprawach dla niego osobistych, a dwa gdy bankowiec poczuje się zagrożony zbyt bliskim kontaktem cicho mówiącego o obcych mu sprawach klienta. Urzędnicy radzą sobie z tym problemem organizując przestrzeń w oczekiwaniu na interesantów, a czynią to oddzielając się biurkiem czy wysoką ladą. W działaniach tych uwzględniają jednak własną perspektywę, co drugą stronę stawia w niekorzystnej sytuacji sprzyjającej powstawaniu barier komunikacyjnych. Powstały dyskomfort nie sprzyja prawidłowemu odbiorowi przekazywanych informacji, co może mieć swoje odzwierciedlenie w przebiegu procesu decyzyjnego.

Gdy przedstawiciel firmy zgłasza się do banku z chęcią zaciągnięcia kredytu zazwyczaj wie co chciałby powiedzieć i jak zaprezentować swoją firmę. Rzadko jednak zastanawia się nad tym w jakim stopniu sposób wyrażania przygotowanych treści determinuje dalszy przebieg kontaktów.

W psychologicznych próbach opisu organizacji rozmowy istnieje zjawisko "procesu sprzężenia zwrotnego", określane jako uwzględnienie w swych wypowiedziach tekstu i zachowań partnera¹³.

Każdemu bowiem zainicjowaniu rozmowy może towarzyszyć odpowiedź dopasowana, jak i niedopasowana.

¹² E. T. Hall, *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa 1987, s. 178 - 179.

¹³ Z. Nęcki, *Komunikowanie interpersonalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992, s. 104.

Istniejące alternatywy klient winien wkalkulować, tak by przedwcześnie nie zakończyć ważnej dla niego konwersacji z bankowcem.

Warto pamiętać, że prośbie odpowiada człon dopasowany, którym jest spełnienie lub człon niechciany - odmowa, odesłanie. Zaproszeniu odpowiada preferowana akceptacja lub niedopasowana odmowa.

Stwierdzenie jest powiązane z aprobatą lub dezaprobatą. Natomiast pytanie inicjuje odpowiedź oczekiwaną lub brak odpowiedzi czy wręcz odpowiedź niechciana. Wydaje się, że największe ryzyko dla niepomyślnego prowadzenia dialogu wiąże się z możliwością uzyskania nieaprobowanej odmowy. Dlatego rozpoczynając wstępne rozmowy lepiej jest unikać próśb i zaproszeń, warto natomiast stawiać pytania i formułować stwierdzenia. Łatwiej jest bowiem kontynuować rozmowę gdy słyszy się dezaprobatę, odpowiedź nieoczekiwaną czy chwilowy brak odpowiedzi, niż gdy spotyka się z odmową.

To w jaki sposób menedżer rozpocznie rozmowę ujmując tu zarówno kwestie dystansu fizycznego, jak i sposób jej zorganizowania, ma wpływ na poczucie komfortu psychicznego lub jego brak co warunkuje przebieg procesu decyzyjnego. Zwłaszcza gdy zapada decyzja o dalszych rozmowach lub o wycofaniu się z nich i poszukiwaniu innego partnera.

ODDZIAŁYWANIE BANKU NA JAKOŚĆ PROCESU DECYZYJNEGO

Bank jako organizacja wywiera znaczny wpływ na proces analizy decyzyjnej dokonywany przez jej członków.

Czynniki, które w znaczący sposób wpływają na przeprowadzaną diagnozę to: struktura organizacyjna i hierarchiczny układ kierowania, obowiązujące przepisy tzn. instrukcje, regulaminy oraz prawo bankowe a także określone kryteria awansu i degradacji pracowników¹⁴.

Innymi słowy organizacja ma pewną "filozofię działania", którą stara się przekazać pracownikom i w ten sposób wpływać na ich funkcjonowanie, w tym procesy decyzyjne.

Owa filozofia wyraża się w propagowaniu i tworzeniu wśród jej członków pożądaných postaw, wzbudzaniu motywacji oraz formułowaniu celów życiowych. Dwa ostatnie czynniki wymagają odrębnego potraktowania i nie będą przeze mnie analizowane na łamach tego artykułu. Natomiast postawy, które mają największy wpływ na omawiane zagadnienie to postawa wobec firmy oraz postawa wobec klienta.

Mam tu na myśli postawy modelowe, które służą jako wzorce postępowania w określonych warunkach. Warto pamiętać, iż prezentowane postawy wywierają wpływ na podejmowane działania, decydując o ich przebiegu, dokonywanych wyborach, stosowanych kryteriach ocen. Organizacje finansowe takie jak banki dążą do trwałego ukształtowania pożądaných przez

¹⁴ J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977, wyd. II, s. 334 - 335.

nich postaw, często też konieczne jest z ich strony oddziaływanie prowadzące do zmiany postaw już ukształtowanych¹⁵.

Postawa wobec firmy to zarówno komponenta poznawcza¹⁶, mówiąca o jej strukturze, zadaniach, realizowanych celach, proponowanych produktach itp.

Przekazywaniu jej służą szkolenia organizowane przez banki, które są podstawową formą kierowania rozwojem pracowników, wydawane zarządzenia jak też redagowanie czasopism wewnątrzorganizacyjnych.

Jest rzeczą naturalną, iż każdego członka organizacji cechuje pewien emocjonalno-oceniający stosunek do pracodawcy, który kształtowany jest m.in. przez obowiązujący system awansowania, motywowania, wspierania pracowników a także jakość kontaktów interpersonalnych. Instytucjom finansowym niezmiernie zależy na takim ukształtowaniu postawy zatrudnionych w nich osób, by ich zachowanie przyniosło jak najwięcej korzyści, zminimalizowało straty i utrwaliło pozytywny *image* firmy. Osiągnąć to mogą przekazując wiedzę, kształtując umiejętności i egzekwując przestrzeganie praw i norm, a ma to m.in. usprawnić proces diagnozy w trakcie analizy decyzyjnej.

Również postawa menedżerów bankowych wobec klienta jest w szczególności staranny sposób kształtowana przez bank.

Pracownikom przekazuje się wiadomości na temat potrzeb, cech osobowości, możliwych sposobów reagowania klienta¹⁷. Ma to także niewątpliwy wpływ na emocjonalno-oceniający stosunek do klienta oraz modeluje pożądaną postawę zachowania w sytuacji interakcji¹⁸.

Obecnie banki kładą coraz większy nacisk na kształtowanie jakości usług poprzez podnoszenie standardów obsługi klienta. To w jaki sposób pracownik spostrzega klienta, organizację i swoją rolę w procesie decyzyjnym, którego celem jest zaspokojenie z jednej strony interesów banku, a z drugiej interesów klienta wpływa w znaczący sposób na jego przebieg.

CZYNNIKI OSOBOWOŚCIOWE WPŁYWAJĄCE NA PROCES DECYZYJNY MENEDŻERÓW BANKOWYCH

Czynniki osobowościowe mogą w dwojaki sposób, zarówno wspomagający jak i utrudniający, oddziaływać na realizację zadania którym jest sformułowanie propozycji kredytowej. Te z nich, które wywierają moim zdaniem znaczący wpływ na proces sformułowania propozycji decyzyjnej w wyniku przeprowadzonej oceny wiarygodności kredytowej badanych firm, to:

— odporność na stres,

¹⁵ A. Karwińska, J. M. Pomorski, M. Pacholski, *Typy działań socjotechnicznych w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 51 - 61.

¹⁶ S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, S. Nowak (red.), PWN, Warszawa 1973, s. 23. Skład postawy, tak jak to proponuje S. Nowak, stanowią trzy komponenty: emocjonalno-oceniająca, poznawcza, behawioralna.

¹⁷ W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, "Zarządzanie i Finanse", Warszawa 1994, wyd. II, s. 77 - 81.

¹⁸ R. F. Nichols, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Olympus - Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1993, passim.

- asertywność,
- poczucie umiejscowienia kontroli.

Odporność na stres to umiejętność kontynuowania realizacji celu czyli utrzymanie uprzedniego kierunku, poziomu organizacji i sprawności zachowania się pomimo oddziaływania niekorzystnych, dezorganizujących czynników¹⁹.

Źródła stresu mogą być różnorodne, a do najczęstszych obszarów napięć i konfliktów oddziałujących na bankowca należą²⁰:

- trudności i napięcia związane ze zwierzchnikami,
- trudności i napięcia związane z podwładnymi,
- trudności i napięcia związane z organizacją pracy i zarządzaniem,
- trudności i napięcia wynikające w stosunkach z kolegami,
- trudności i napięcia wynikające z kontaktów z klientami,
- kłopoty rodzinne i towarzyskie,
- kłopoty z samym sobą.

Należy tu zaznaczyć, iż duży wpływ na poziom stresu w pracy analityka kredytowego ma presja czasu, którą wywiera na pracownika zarówno organizacja, jak i klient. Poza tym świadomość odpowiedzialności materialnej, znaczne przeciążenie pracą, którą wykonuje się kosztem życia rodzinnego i odpoczynku nie pozostają bez wpływu na jakość podejmowanych decyzji. Nie każdy poziom natężenia stresu przyczynia się jednakże do dezorganizacji działań jednostki (dystres). Zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona istnieje optymalny dla funkcjonowania poziom stresu (eustres). Stresowi towarzyszą zarówno zmiany ogólnego poziomu aktywacji organizmu, jak też silne emocje i to pozytywne jak i negatywne, a także motywacja do jego przezwyciężenia²¹.

Nieumiejętność radzenia sobie z dużym obciążeniem stresem może doprowadzić do pogorszenia samopoczucia, a także poważnych następstw w postaci chorób psychosomatycznych, wyłączających pracownika na jakiś czas z pracy zespołu, co z jednej strony osłabia samego chorego a z drugiej przeciąża pozostałych²².

Tak więc nadmierne i długotrwałe obciążenie czynnikami stresogennymi może spowodować dezorganizację funkcjonowania pracownika, całego zespołu i w ten sposób wpływać na jakość procesu decyzyjnego, co w następstwie może znaleźć swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych instytucji. W związku z tym przełożeni powinni zadbać o takie delegowanie zadań między poszczególnych członków zespołu aby zmniejszyć niekorzystne wpływy stresorów, ponadto bank jak i sami menedżerowie winni dążyć do zdobycia umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Innym czynnikiem, który ma wpływ na jakość procesu decyzyjnego jest **zdolność do zachowań asertywnych**. Ma ona za zadanie pomóc mene-

¹⁹ A. Fraczek, M. Kofta, *Frustracja i stres psychologiczny*, w: *Psychologia*, T. Tomaszewski (red.), PWN, Warszawa 1979, wyd. V, s. 669.

²⁰ J. Pene, *Decyzje w zarządzaniu*, op. cit., s. 160 - 161.

²¹ A. Fraczek, M. Kofta, *Frustracja i stres psychologiczny*, op. cit., s. 659 - 660.

²² M. Cenin, *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, w: *Psychologia sukcesu*, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 150.

dżerowi w otwartym i bezpośrednim komunikowaniu jego potrzeb, zamiarów i przekonań innym ludziom (m.in. przełożonym, podwładnym, kolegom i klientom) - nie naruszając przy tym praw drugiej strony. Analityk kredytowy zachowując się asertywnie rezygnuje tym samym z bierności, agresji, manipulatorstwa.

Stosowanie wykrętów i nie mówienie otwarcie z partnerem o swoich oczekiwaniach jest przejawem manipulowania innymi. Takie zachowanie daje często lepsze wyniki i umożliwia zdobycie większych wpływów związanych z władzą, większej liczby informacji lub wynegocjowanie korzystniejszych umów.

Lecz nie rzadko takie postępowanie wiąże się z poczuciem niezadowolenia z samego siebie, co nie grozi jednostce, która świadoma swoich słabych i mocnych stron zachowa się asertywnie²³.

Menedżer asertywny będzie mówił głosem opanowanym i spokojnym. Przyjmie odprężoną postawę ciała, bez napięcia w mięśniach karku, a patrzeć będzie prosto w oczy rozmówcy. Zdanie często rozpocznie od słów: "ja, uważam, że....", "czuję, że..."²⁴.

Asertywność pozwoli analitykowi kredytowemu w sposób rzeczowy, bez zbędnych emocji wyjaśnić niepokojące go problemy firmy, oprzeć się naciskom ze strony klienta i uporać się z prezentowanym przez drugą stronę, a nieodpowiadającym mu stylem negocjacji.

Takie działania w znacznym stopniu poprawią jakość podejmowanej decyzji kredytowej, czyli sprawią, że menedżer lepiej wywiąże się z zadań stawianych przez organizację.

Należy zaznaczyć, że asertywność nie jest cechą wrodzoną, lecz możliwą do wyuczenia w kontaktach z innymi ludźmi. Nigdy też nie jest zbyt późno aby zadbać o swój komfort psychiczny decydując się na zdobywanie tej umiejętności w interesie tak swoim, jak i banku.

Poczucie umiejscowienia kontroli jest trzecim z kolei czynnikiem, który ma niewątpliwy wpływ na proces decyzyjny. Jest to element samowiedzy decydenta, którego treścią jest jego przekonanie o tym od czego zależą jego osiągnięcia i niepowodzenia, sukcesy i porażki, pozytywne i negatywne wyniki²⁵.

W myśl teorii J. Rottera ludzi można podzielić na zewnątrzsterownych i wewnątrzsterownych, w rzeczywistości wielkości te tworzą kontinuum.

W oparciu o wnioski płynące z licznych badań nad poczuciem umiejscowienia kontroli, można przewidywać różne scenariusze postępowania poszczególnych jednostek.

Osoby wewnątrzsterowne będą np. aktywnie poszukiwały informacji o kliencie, tak by ułatwić sobie proces decyzyjny, wierząc że mają one znaczący wpływ na losy banku, badanej firmy a także konkurencji. Są przekonani, iż jakość decyzji zależy od ich umiejętności i wiedzy. Nie

²³ G. Lindeenfield, *Asertywność czyli jak być otwartym, skutecznym, i naturalnym*, RAVI, Łódź 1994, wyd. I, passim; M. Król-Fijewska, *Trening asertywności*, Instytut Psychologii, Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa 1993, s. 83.

²⁴ G. Lindeenfield, *Asertywność czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, op. cit., s. 24.

²⁵ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, op. cit., s. 377 - 379.

poddają się subtelnym próbom wywierania nacisku, co umożliwi im stworzenie własnego poglądu na poddany analizie przypadek. Ich postępowanie zależy w znacznej mierze od ubiegłych niepowodzeń i sukcesów, gdyż potrafią modyfikować swoje zachowanie wykorzystując informacje zwrotne.

W przeciwieństwie do nich, jednostki zewnątrzsterowne mogą zbyt mało aktywności poświęcić na poszukiwanie informacji, tak ważnych w procesie oceny standingu firmy, gdyż jakość decyzji przypisują czynnikom środowiskowym, niezależnym od nich. Są oni podatni na wywierane na nich naciski, co czyni ich sądy zależnymi od poglądów innych. Jednocześnie osoby te nie potrafią czerpać wiedzy z ubiegłych doświadczeń, trudno jest więc im "nauczyć się" odnosić sukcesy czy unikać porażek²⁶.

Podsumowując można stwierdzić, iż modelowy menedżer bankowy to człowiek umiejący radzić sobie z obciążającym go stresem, preferujący zachowania asertywne i z wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli. Lista ta nie obejmuje oczywiście wszystkich cech, które sprzyjają procesowi podejmowania trafnych decyzji, ale niewątpliwie mają one znaczący wpływ na jego jakość.

ZAKOŃCZENIE

Na zakończenie prowadzonych rozważań warto zauważyć, że wpływ i znaczenie czynników psychospołecznych na jakość procesu decyzyjnego jest nie w pełni doceniany przez bankowców. Oni sami nie posiadają odpowiednich kompetencji psychologicznych, nie są też zaangażowani przez banki profesjonalści, którzy mogliby wzbogacić proces oceny firmy o aspekty psychospołeczne.

Czynnik ten miałby niewątpliwie wpływ na jakość procesu decyzyjnego, a służyłoby to ograniczeniu ryzyka nierozzerwalnie związanego z funkcjonowaniem banku w warunkach gospodarki rynkowej.

BIBLIOGRAFIA

- E. Aronson, *Człowiek - istota społeczna*, PWN, Warszawa 1987.
M. Cenin, *Stres menedżerski i jego zwalczanie*, w: *Psychologia sukcesu*, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
W. Domachowski, S. Kowalik, J. Miluska, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1984.
A. Fraczek, M. Kofta, *Frustracja i stres psychologiczny*, w: *Psychologia*, T. Tomaszewski (red.), wyd. V, PWN, Warszawa 1979.
W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, "Zarządzanie i Finanse", Wyd. II, Warszawa 1994,

²⁶ J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, op.cit., s. 379 - 382; W. Domachowski, S. Kowalik, J. Miluska, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1984, s. 43, W oparciu o przytoczone w wymienionych pozycjach wnioski badawcze, autorka opracowała charakterystykę zachowań zewnątrzsterownych i wewnątrzsterownych pracowników banku w sytuacji podejmowania decyzji kredytowej.

- E. T. Hall, *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa 1987.
- A. Karpińska, J. M. Pomorski, M. Pacholski, *Typy działań socjotechnicznych w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
- A. Kępiński, *Poznanie chorego*, PZWL, wyd. II, Warszawa 1989.
- J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, wyd. II, Warszawa 1979.
- M. Król-Fijewska, *Trening asertywności*, Instytut Psychologii, Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa 1993.
- G. Lindefield, *Asertywność czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, RAVI, Wyd. I, Łódź 1994.
- T. Mądrycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, PWN, Warszawa 1986.
- Z. Nęcki, *Komunikowanie interpersonalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.
- R. F. Nichols, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Olympus - Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1993.
- S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, S. Nowak (red.), PWN, Warszawa 1973.
- J. Pene, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
- M. Wiatr, *Metodyka oceny zdolności kredytowej - elementy teorii i praktyki*, w: *Zdolność podatkowa i wiarygodność kredytowa przedsiębiorstw*, "Printer", Poznań 1993.

INFLUENCE OF CHOSEN PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL FACTORS ON THE DECISION MAKING PROCERSS IN CREDIT BANK

S u m m a r y

Economic transformations taking place in Poland after 1989 did not avoid such a branch of services as banking business. One of the most important elements to shape a new friendly to a client image of a bank is that of improving the quality of serving him and of reacting promptly to newly emerged needs.

Within the process being object of attention in this paper the influence of both psychological and social factors is more and more appreciated. The action offactors mentioned modifies the final shape of decisions to be taken and both of them help to establish mutual contact between the bank clerk and his client as well as to fix up the image of a bank.

The author discusses chosen psychological and social factors and characterizes their influence on the process of crediting decisions making in a bank.

The author assumes that an evaluation of credibility of a banks' credit clients is a fundamental element in the analysis of decision within the process of crediting someone. Then follows brief characteristic of the process of such a decision analysis relating to an evaluation of crediting capacity with special stress on its personal aspect. Basic assumption here is a constatation that every client of a bank is perceived from threefold perspective by an employee of financing institution:

- his own perspective,
- perspective of a client himself,
- perspective from surrounding circumstances.

The element froming proper optics of a bank employee is the impact of importance of the first contact on the course of decision making in crediting process.

The optics of a client himself is characterized with factors relating to organization of interpersonal contact between a bank clerk and the client of financins institution. We can find next a discussion of consequences of different space perceiving by interlocutors and some principles for psychological attempt to describe the organization itself of such a négociation.

The optict of a bank clerks' surrounding influencing the quality of decision making process has been described through the effects and actions of a bank. The author focuses here on the process of shaping the attitudes of bank managers towards a client and also - in relation with a bank otself.

The final part of the paper is devoted to personality features that influence the decision making process. Are considered as being significant:

- stress resistance,
- assertiveness,
- feeling of the control well placed.

Summing up the author draws the attention to the fact that bank clerks are generally deprived of psychological competences adequate to fully use the potential being inherent in psychological and social factors modelling the decision making process in a bank. Usualu professionals are not hired to help enriching the process of evaluation of a firm with psychological and social aspects.