**Temperament i motywacja osiągnięć menedżerów**

STRESZCZENIE

W artykule analizie poddano zagadnienie temperamentu i motywacji osiągnięć menedżerów w ujęciu personologicznym. Głównym celem badawczym była diagnoza stanu właściwości psychologicznych w kontekście zmiennych takich jak: zajmowane stanowisko, lata pracy, płeć menedżera. W badaniach zastosowano Kwestionariusz Temperamentu PTS oraz Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI. Przeanalizowano wyniki 216 osobowej grupy menedżerów, o średniej wieku 41 lat. Analiza statystyczna pozwala na sformułowanie następujących wniosków. Istnieje związek między temperamentem a motywacją osiągnięć menedżera. Temperament jest predyktorem motywacji osiągnięć menedżera. Prezes, dyrektor i kierownik nie różnią się od siebie temperamentem, ale kierownik jest mniej niezależny niż prezes. Wraz z długością ogólnego stażu zawodowego i na stanowisku menedżera zmniejsza się wysiłek kompensacyjny, dbanie o prestiż i wytrwałość. Im dłuższy staż pracy ogółem tym mniejsza satysfakcja z osiągnięć i samokontrola menedżera. Menedżerki charakteryzuje w zakresie temperamentu istotnie statystycznie wyższy poziom ruchliwości procesów nerwowych, a w zakresie motywacji osiągnięć wyższy zapał do nauki oraz ukierunkowanie na cel. Natomiast menedżerowieposiadają istotnie statystycznie wyższy poziom satysfakcji z osiągnięć oraz samokontroli.

Wyniki badań można wykorzystać w selekcji jak też do ukierunkowania rozwoju potencjału psychologicznego menedżerów i menedżerek.

**Słowa kluczowe:** temperament; motywacja osiągnięć; menedżer

**Managers' temperament and the motivation of achievements**

SUMMARY

The article analyzes the issue of managers’ temperament and motivation to achieve from a personological perspective. The main research goal was to diagnose the state of psychological properties in the context of variables such as: position held, years of work, and sex of the manager. The research used the questionnaire temperament PTS and the LMI achievement motivation questionnaire. The results gathered in a 216-person group of managers with an average age of 41 were analyzed. The statistical inference allowed the formulation of the following conclusions. There is a relationship between temperament and the motivation behind the manager's achievements. Temperament is a predictor of the motivation of the manager's achievements. A chairman, CEO or manager do not differ in temperament, but the manager is less independent than the chairman. With the growing number of years at work, the compensatory effort, taking care of prestige and perseverance are reduced also in the manager’s position. The longer the total seniority, the less satisfaction with the achievements and the lower self-control. As far as temperament is concerned, statistically women showa significantly higher level of mobility of nervous processes, and in the scope of achievement motivation - higher enthusiasm for learning and goal orientation. On the other hand, the level of satisfaction with achievements and self-control is statistically significantly higher in male managers.

The research results can be used in recruitment as well as for directing the development of the psychological potential of male and female managers.

**Key words:** temperament; motivation of achievements; manager

**WPROWADZENIE**

Sprawne zarządzanie w świecie biznesu jest niezwykle pożądane, a bardzo ważnym jego elementem jest odpowiedni dobór ludzi. Do pierwszych czynności ekspertów zaangażowanych w proces doboru kadry menedżerskiej zazwyczaj należy zapoznanie się z realiami firmy, dokonanie analizy SWOT, sformułowanie pakietu zadań do zrealizowania na danym stanowisku oraz określenie modelu kompetencji zawierającego najczęściej trzy obszary: wiedzę, umiejętności oraz właściwości psychologiczne dotyczące głównie intelektu, osobowości i temperamentu (Dymkowski i in. 1993; Witkowski 2010). Działalność menedżera charakteryzuje się dużymi dawkami stymulacji, dlatego osoby pełniące funkcje kierownicze powinny charakteryzować się dużym zapotrzebowaniem na stymulację i dużą odpornością emocjonalną, aby były w stanie funkcjonować skutecznie w trudnych i stresujących sytuacjach (Dymkowski in. 1993). „Sprawny menedżer ma silną motywację, aby kierować jednostkami i instytucjami, czynność ta daje mu satysfakcję i jest źródłem pozytywnych emocji”(Kozielecki 1997, s. 198).

Menedżer pracuje w złożonym środowisku zewnętrznym i jego funkcjonowanie zależy od wielu uwikłań organizacyjnych. Zatem poszukiwanie ogólnych cech np. temperamentu czy też motywacji wpływających na działanie menedżera w oderwaniu od sytuacji zewnętrznej wpisuje się w podejście „personologiczne”, jak też w nurt psychologii ekonomicznej, jako dziedziny psychologii stosowanej (Warneryd 2004), gdzie łączy się wiedzę psychologiczną i ekonomiczną do badania zachowań przedsiębiorczych w tym też menedżerskich. Te badania mają charakter interdyscyplinarny i uwzględniają zarówno ekonomiczne, psychologiczne, jak i socjologiczne zmienne pełniące funkcje kierownicze istotne w efektywnej pracy (zob. Morawiecka 2013; Warneryd 1988).

Przegląd badań wskazuje na konstelacje cech, które najczęściej współwystępują z efektywnym kierowaniem. Wśród nich są wysokie poziomy następujących właściwości psychologicznych: inteligencja, dominacja, ogólne poczucie skuteczności oraz monitorowanie strategicznej adekwatności zachowania (Piskorz, Piskorz 2010). Poza tym podkreśla się znaczenie zwłaszcza umiejscowienia kontroli i motywacji osiągnięć (Domurat 2006).

W badaniu zaprezentowanym w tym artykule ograniczono się do diagnozy temperamentu i motywacji osiągnięć, bez orzekania, jaki mają wpływ na efektywność funkcjonowania badanych osób jako menedżerów.

**TEMPERAMENT**

W licznych badaniach empirycznych wykazano ważność temperamentalnych uwarunkowań efektywności działań menedżerskich (np. Jachnis 1994; Strelau 1998; Strzałecki 2003; Strzałecki, Kusal 2002; Strzałecki, Tomaszewicz 2004; Terelak 1999), które są istotnymi moderatorami działania w sytuacji ekspozycji na silnie stymulujące bodźce. Kontekst zawodowy menedżera jest przykładem sytuacji wymagającej dużej wytrzymałości. Wytrzymałość (upór i odporność psychiczna) jest ważnym wymiarem w pełnieniu funkcji menedżerskich, a przejawia się w gotowości do podejmowania długotrwałej aktywności wiążącej się z możliwością i chęcią kontynuowania zadania w sytuacji, gdy jego wykonywanie zostało przerwane przez jakieś czynniki zewnętrzne (Strzałecki, Czołak 2005). Strzałecki i Czołak (2005) zbadali 105 osób, wśród których byli właściciele firm i menedżerowie oraz grupa kontrolna i zastosowali kwestionariusz oparty na modelu temperamentu A. H. Bussa i R. Plomina oraz Model Stylu Zachowania A. Strzałeckiego. Uzyskali triadę czynników najwyżej korelujących z powodzeniem na stanowiskach kierowniczych. Do tych czynników zaliczono: Siłę ego, Samorealizację i Wewnętrzną sterowność.

W ramach niniejszej pracy została przyjęta najbardziej ogólna definicja temperamentu zaproponowana przez Strelaua (2001, s. 184): temperament (…) odnosi się do względnie stałych cech osobowości występujących u człowieka od wczesnego dzieciństwa i mających swoje odpowiedniki w świecie zwierząt. Będąc pierwotnie zdeterminowany przez wrodzone mechanizmy neurobiochemiczne, temperament podlega powolnym zmianom spowodowanym procesem dojrzewania oraz specyficznym dla jednostki oddziaływaniem między genotypem a środowiskiem”. Temperament opisuje cechy zachowania różniące ludzi. Różnice te określa się, używając pojęć: dyspozycja, cecha, właściwość, atrybut, czynnik, wymiar, typ, kategoria, przy czym używa się niektórych z tych terminów zamiennie. Temperament jest uwarunkowany biologicznie i charakteryzuje się w ciągu życia względną stałością i spójnością międzysytuacyjną. Pojęcie temperamentu ma przede wszystkim zastosowanie do formalnej charakterystyki reakcji lub zachowania – odnosi się do takich parametrów, jak: energia, tempo, intensywność, siła, zmienność, szybkość, ruchliwość (Strelau 2001). W badaniu skupiono się na cechach temperamentu, które są w największym stopniu zdeterminowane biologicznie (konstytucjonalnie) (Strelau 1998). Strelau (1998) ujmuje je poprzez: siłę procesu pobudzania – odpowiada wytrzymałości lub niskiej reaktywności i odporności emocjonalnej; siłę procesu hamowania – wymiar samokontroli zachowania; ruchliwość procesów nerwowych – umiejętność szybkiej zmiany zachowania stosownie do zmian w otoczeniu oraz równowaga procesów nerwowych– różnica wyników w skali pobudzenia i skali hamowania. Badania Strzałeckiego i Czołak (2005) wykazały dużą rolę temperamentu w działaniach polskich menedżerów. Menedżerowie charakteryzowali się niższym poziomem strachu oraz niezadowoleniem interpretowanym, jako szczególna wrażliwość na bodźce wywołujące niezadowolenie, gdy pojawiają się trudności podczas wykonywania zadań zawodowych. Natomiast wyniki badań oparte na Regulacyjnej Teorii Temperamentu (Strelau 1998; Zawadzki, Strelau 1997) pokazały, że najważniejszymi czynnikami temperamentalnymi u menedżerów są: niska Reaktywność emocjonalna, wysoka Aktywność i Żwawość (Strzałecki, Tomaszewicz 2004). Autorzy uważają, że gdy tylko właściwe wyposażenie temperamentalne sprzyja menedżerom mogą oni z powodzeniem stawić czoło nieprzyjaznemu otoczeniu i stresowi generowanemu na przykład przez zmiany systemowe (Strzałecki, Tomaszewicz 2004, Strzałecki 2005a).

Wiele badań prowadzonych w krajach o utrwalonym systemie gospodarki wolnorynkowej doprowadziło do spostrzeżenia, że osoby przedsiębiorcze (najczęściej utożsamiane z przedsiębiorczymi menedżerami) wyróżnia od innych osób posiadanie kilku podstawowych właściwości indywidualnych, takich jak: wysoka motywacja osiągnięć, wewnętrzne umiejscowienie kontroli oraz gotowość do podejmowania ryzyka, innowacyjność i stabilność emocjonalna, z czego pierwszorzędną rolę odgrywają trzy pierwsze właściwości (Brandstatter, 1997; Markman, Baron 2003; Tyszka 1997; Warneryd 1988).

W tym artykule obiektem szczególnego zainteresowania będzie motywacja osiągnięć.

**MOTYWACJA OSIĄGNIĘĆ**

 Współcześnie podkreśla się, iż motywacja osiągnięć, to: „tendencja do osiągania i przekraczania standardów doskonałości, związana z odczuwaniem pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych, spostrzeganych jako wyzwanie” (Łukaszewski, Doliński 2000, s. 461). Wysoka motywacja, poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień, podejmowanie ryzyka i tolerowanie niepewności – to cechy menedżera poszukiwanego przez wszystkie organizacje (Shaver i in. 1991). McClelland (1961) wykazał, że istnieje pozytywna zależność między potrzebą osiągnięć u menedżerów a ekonomicznymi wskaźnikami firm. Menedżerowie w swoich działaniach kierują się przede wszystkim skutecznością, co powoduje, że chętnie angażują się np. w usprawnianie organizacji pracy. Osoby o wysokiej motywacji osiągnięć angażują się w zadania wymagające wysiłku oraz własnych zdolności i umiejętności, nie unikają odpowiedzialności, wyznaczają sobie ambitne cele, ale realne i możliwe do osiągnięcia. Podjętą pracę starają się wykonać jak najlepiej i jak najskuteczniej oraz tolerują przeciętny poziom ryzyka. Starają się poprawiać jakość własnych działań, zmagają się z wewnętrznymi standardami doskonałości, starają się myśleć perspektywicznie i formułują cele długoterminowe (Kottas 1966; McClelland 1961, 1962; Tyszka 1997). Osoby z wysoką motywacją osiągnięć odnoszą ponadprzeciętne sukcesy w różnorakiej działalności gospodarczej (Tyszka, Zaleśkiewicz 2001). Ponadto, są wytrwałe, odpowiedzialnie skłonne do długoterminowego planowania (Shane i in. 2003; Steward i in. 1998). Menedżerowie o odważnym i silnym charakterze oraz otwartym nastawieniu częściej trafnie przewidują wydarzenia i skuteczniej określają strategiczne środki (Knight 2012).

Strzałecki i Tomaszewicz (2004) porównali dwie grupy osób: wysokiego szczebla menedżerów (dyrektorzy i prezesi firm) z grupą kontrolną (pracownicy sfery budżetowej). Uzyskali triadę czynników najwyżej korelujących z powodzeniem na stanowiskach kierowniczych, są to: Siła ego, Samorealizacja i Wewnętrzna sterowność, a wyniki okazały się kompatybilne z innymi badaniami (Strzałecki, Kusal 2002).

Badania Strzałeckiego i Czołak (2005) wykazały dużą rolę motywacji osiągnięć i temperamentu w działaniach polskich menedżerów. Badane grupy (menedżerów, przedsiębiorców, grupę kontrolną - pielęgniarki) najbardziej różnicowały czynniki: Samozaufanie i Odraczanie gratyfikacji. Strzałecki i Czołak (2005) uważają, że uzyskane wyniki świadczą, iż sprawność systemu osobowościowego, systemu poznawczego, wraz z autonomicznością systemu aksjologicznego oraz adekwatnością systemu temperamentalnego, zapewniają stałość i efektywność działania menedżerów i przedsiębiorców w długim horyzoncie czasowym, ponieważ potrafią oni podporządkować cele cząstkowe celom nadrzędnym, są zdolni do ponoszenia kosztów psychologicznych rozwiązywania trudnych problemów. Jest to możliwe dzięki zdolności do neutralizowania lęku generowanego przez ryzyko i zapewnieniu integracji osobowości, oraz zdolności tolerowania wysokiego poziomu stymulacyjnego podejmowanych działań, warunkowanej przez korzystny typ temperamentu.

Motywacja osiągnięć odnosi się do osiągnięcia sukcesu w dziedzinie, którą dana osoba wybiera, czasem nawet osiągnięcia w niej mistrzostwa, natomiast nie odnosi się tylko
i wyłącznie do chęci podjęcia działania (Franken 2005). Pozwala natomiast na osiąganie sukcesów, zdobywanie kolejnych szczebli w karierze zawodowej, w tym również obejmowanie stanowisk menedżerskich. Istotnym przejawem motywacji osiągnięć jest „syndrom zachowań ujawniających się, gdy działania osoby są oceniane” (Widerszal-Bazyl 1979, s. 15). Motywacja osiągnięć ma znaczenie wszędzie tam, gdzie od jednostki wymaga się podejmowania samodzielnych decyzji, kierowania innymi, przewidywania, planowania i organizowania czasu oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

W niniejszych rozważaniach przyjęto za wiodący Cebulowy Model Osiągnięć Schulera i Prochaska (zob. Klinkosz, Sękowski 2006). Autorzy uważają, że struktura motywacji osiągnięć jest warstwowa, składająca się z czterech grup cech. Pierwsza grupa cech jest niewrażliwa na zmianę i stanowi najbardziej wewnętrzną warstwę, nazywaną przez autorów aspektami źródłowymi, do której zalicza się: nastawienie na cel, wytrwałość, nadzieję na sukces. Drugą grupę autorzy nazwali aspektami peryferyjnymi, wśród których wymienili: samodzielność, dbanie o prestiż. Kolejna warstwa to cechy powiązane teoretycznie, które współdziałają z motywacją osiągnięć, na przykład wiara w siebie. Ostatnią grupą, jaką wymienili to cechy podstawowe – cechy osobowości, które są grupą najbardziej zewnętrzną.

W omawianym modelu motywacja osiągnięć jest zmienną osobowościową, która stanowi jeden z podstawowych predyktorów sukcesu. Jako cecha może ujawnić się w określonych sytuacjach, w szczególności w środowisku pracy (Klinkosz, Sękowski 2013). Motywacja osiągnięć, która jest w ten sposób traktowana jest bardzo ważna na stanowiskach, które wymagają od osób samodzielności, aktywności, inicjatywy, podejmowania decyzji. Obserwacja motywacji osiągnięć daje możliwość oceny zaangażowania danej osoby w pracę, pozwala zdiagnozować czy motywacja tej osoby wynika z pragnienia własnego rozwoju, czy też jest związana ze zobowiązaniami zewnętrznymi (Klinkosz, Sękowski 2013). Jeśli menedżer posiada wysoką motywację osiągnięć, to bardzo dobrze funkcjonuje jako osoba zarządzająca.

Dla właściwej i pełnej diagnozy motywacji osiągnięć nie wystarczy podanie jednego uogólnionego wyniku, lecz konieczne jest przeanalizowanie wyników dotyczących wszystkich uwzględnionych skal w inwentarzu (Schuler i in.2004).

Reasumując, ze względu na stan dotychczasowych badań zaprezentowanych w przeglądowej części artykułu dotyczących temperamentu i motywacji osiągnięć u menedżerów, postawiono następujące hipotezy:

Hipoteza pierwsza: Istnieje związek pomiędzy cechami temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów.

Hipoteza druga: Występują istotne różnice w zakresie temperamentu i motywacji osiągnięć menedżerów w kontekście takich zmiennych jak: zajmowane stanowisko, staż pracy i płeć.

Hipoteza trzecia: Temperament jest predyktorem motywacji osiągnięć.

**METODA**

 Do diagnozy temperamentu zastosowano **Kwestionariusz Temperamentu PTS** autorstwa Strelau i Zawadzki (1998). PTS jest przeznaczony do diagnozy behawioralnych charakterystyk podstawowych cech układu nerwowego. Teoretyczną podstawę narzędzia stanowi koncepcja Pawłowa o podstawowych cechach układu nerwowego, których odpowiednia konfiguracja składa się na typ układu nerwowego. Pozycje tworzą trzy podstawowe skale: Siły procesu pobudzenia, Siły procesu hamowania i Ruchliwości procesów nerwowych. Ponadto określa się równowagę procesów nerwowych, ujmowaną jako stosunek SPP do SPH. Kwestionariusz zawiera 57 twierdzeń. Badany ocenia prawdziwość twierdzeń w odniesieniu do własnej osoby na skali czterostopniowej (od „zdecydowanie zgadzam się” do „zdecydowanie nie zgadzam się”). Rzetelność narzędzia obliczona alfa Cronbacha w zależności od skali wynosi od 0,85 do 0,83. Narzędzie przewiduje normy stenowe dla sześciu grup wiekowych (15-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 i 60-80). Normy zostały opracowane oddzielnie dla kobiet i mężczyzn.

Do diagnozy motywacji osiągnięć zastosowano **Inwentarz Motywacji Osiągnięć** **LMI**autorstwa Heinz Schuler, George C. Thornton, Andreas Frintrup, Michael Prochaska, w polskiej adaptacji Waldemara Klinkosza, Andrzeja E. Sękowskiego (2013). LMI składa się z zeszytu testowego, zawierającego instrukcję i 170 pozycji. Pozycje LMI składają się na 17 skal: Elastyczność; Odwaga; Preferowanie trudnych zadań; Niezależność; Wiara w sukces; Dominacja; Zapał do nauki; Ukierunkowanie na cel; Wysiłek kompensacyjny; Dbanie o prestiż; Satysfakcja z osiągnięć; Zaangażowanie; Nastawienie na rywalizację; Flow; Internalizacja; Wytrwałość; Samokontrola. Wyniki można ujmować w trzech skalach czynnikowych, którymi są: Pewność siebie, Ambicja i Samokontrola. Prawdziwość stwierdzeń badany ocenia w skali od 1 do 7, w odniesieniu do własnej osoby. Ocena l oznacza „zupełnie mnie nie dotyczy”, a ocena 7 - „w pełni mnie dotyczy”. Rzetelność LMI jest wysoka. Współczynniki zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha wyniosły od 0,73 do 0,96. Inwentarz LMI posiada odrębne normy dla kobiet i mężczyzn. Normy zostały opracowane dla następujących grup wiekowych: 15-19 lat - uczniowie szkół ponadgimnazjalnych; 18-35 lat – studenci oraz osoby dorosłe pracujące; 36-70 lat - osoby dorosłe pracujące.

**OSOBY BADANE**

W badaniu wzięło udział 216 osób (91 kobiet i 125 mężczyzn) o średniej wieku M = 41 (SD = 8). Średni staż pracy ogółem w badanej grupie wynosi M = 17 (SD = 8), a staż pracy na stanowisku kierowniczym M = 8 (SD = 5). 14 % (N = 31) pracuje jako Prezes, 23% (N = 49) stanowisku dyrektorskim, a 63 % (N = 136) na stanowisku kierowniczym. Osoby badane pochodziły z województwa warszawskiego. Biorąc pod uwagę specyfikę zawodową grupy menedżerów i trudny dostęp do nich należy podkreślić, że uzyskane wyniki badań, a zwłaszcza prezesów i dyrektorów należą do szczególnie cennych.

**REZULTATY BADAŃ WŁASNYCH**

W celu weryfikacji hipotezy pierwszej, zgodnie z którąprawdopodobnie istnieje związek pomiędzy cechami temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów, przeprowadzono korelację r Pearsona. W Tab.1. zamieszczono wyniki przeprowadzonych analiz.

Tab.1. Korelacja r Pearsona pomiędzy temperamentem a motywacją osiągnięć

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Skale LMI | Siła procesu pobudzenia | Siła procesu hamowania | Ruchliwość procesów nerwowych | Równowaga procesów nerwowych |
| Elastyczność | 0,61\*\* | 0,18\*\* | 0,55\*\* | 0,38\*\* |
| Odwaga | 0,52\*\* | 0,20\*\* | 0,53\*\* | 0,31\*\* |
| Preferowanie trudnych zadań | 0,56\*\* | 0,17\* | 0,40\*\* | 0,34\*\* |
| Niezależność | 0,40\*\* | 0,19\*\* | 0,37\*\* | 0,20\*\* |
| Wiara w sukces | 0,52\*\* | 0,19\*\* | 0,56\*\* | 0,32\*\* |
| Dominacja | 0,42\*\* | -0,01 | 0,40\*\* | 0,38\*\* |
| Zapał do nauki | 0,33\*\* | 0,16\* | 0,23\*\* | 0,16\* |
| Ukierunkowanie na cel | 0,43\*\* | 0,17\* | 0,36\*\* | 0,26\*\* |
| Wysiłek kompensacyjny | 0,09 | -0,02 | 0,06 | 0,09 |
| Dbanie o prestiż | 0,29\*\* | -0,03 | 0,34\*\* | 0,28\*\* |
| Satysfakcja z osiągnięć | 0,21\*\* | 0,08 | 0,34\*\* | 0,11 |
| Zaangażowanie | 0,32\*\* | 0,02 | 0,13 | 0,25\*\* |
| Nastawienie na rywalizację | 0,16\* | -0,18\* | 0,12 | 0,28\*\* |
| Flow | 0,17\* | -0,05 | 0,14\* | 0,19\*\* |
| Internalizacja | 0,29\*\* | 0,20\*\* | 0,29\*\* | 0,09 |
| Wytrwałość | 0,52\*\* | 0,27\*\* | 0,43\*\* | 0,24\*\* |
| Samokontrola | 0,34\*\* | 0,37\*\* | 0,35\*\* | 0,02 |
| Pewność siebie | 0,66\*\* | 0,20\*\* | 0,60\*\* | 0,41\*\* |
| Ambicja | 0,36\*\* | 0,01 | 0,31\*\* | 0,31\*\* |
| Samokontrola | 0,48\*\* | 0,35\*\* | 0,43\*\* | 0,15\* |

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty analizy statystycznej (Tab.1.) wskazują, że siła procesu pobudzenia koreluje dodatnio na poziomie od słabego do silnego prawie ze wszystkimi skalami motywacji osiągnięć. Jedyny nieistotny związek występuje pomiędzy siłą pobudzenia a wysiłkiem kompensacyjnym. Takie zależności świadczą o tym, że im wyższa jest siła pobudzenia, tym wyższy poziom elastyczności, odwagi, preferowania trudnych zadań, niezależności, wiary w sukces, dominacji, zapału do nauki, ukierunkowania na cel, dbania o prestiż, satysfakcja z osiągnieć, zaangażowania, nastawienia na rywalizację, flow, internalizacji, wytrwałości i samokontroli. Istotne i dodatnie są również korelacje z czynnikami motywacji osiągnięć. Im wyższa siła pobudzenia, tym większa pewność siebie, większa ambicja oraz samokontrola.

Dla siły procesów hamowania istotnych korelacji z motywacją osiągnięć jest nieco mniej. Dodatnie i słabe zależności występują dla elastyczności, odwagi, preferowania trudnych zadań, niezależności, wiary w sukces, zapału do nauki, ukierunkowania na cel, internalizacji oraz wytrwałości. Dodatni i umiarkowany związek występuje z samokontrolą, a także wyróżnionym w inwentarzu czynnikiem samokontroli. Dodatkowo pewność siebie koreluje dodatnio i słabo z siłą procesu hamowania. Siła procesu hamowania i nastawienie na rywalizację są słabo i ujemnie skorelowane, co oznacza, że im wyższa siła procesu hamowania, tym mniejszy poziom nastawienia na rywalizację.

Ruchliwość procesów nerwowych koreluje dodatnio na poziomie od słabego do silnego z większością skal motywacji osiągnieć. Nieistotne zależności zauważa się z wysiłkiem kompensacyjnym, zaangażowaniem oraz nastawieniem na rywalizację. Pozostałe zależności są istotne, co oznacza, że im wyższa jest ruchliwość procesów nerwowych, tym wyższy poziom elastyczności, odwagi, preferowania trudnych zadań, niezależności, wiary w sukces, dominacji, zapału do nauki, ukierunkowania na cel, dbania o prestiż, satysfakcji z osiągnieć, flow, internalizacji, wytrwałości, samokontroli, a także wszystkich trzech czynników motywacji osiągnięć: pewność siebie, ambicja oraz samokontrola.

Równowaga procesów nerwowych również jest dodatnio na poziomie od słabego do umiarkowanego skorelowana ze skalami motywacji osiągnięć. Im większa przewaga procesów pobudzeniowych nad hamowania, tym wyższy poziom elastyczności, odwagi, preferowania trudnych zadań, niezależności, wiary w sukces, dominacji, zapału do nauki, ukierunkowania na cel, dbania o prestiż, zaangażowania, nastawienia na rywalizację, flow, wytrwałości, a także trzech czynników motywacji osiągnięć: pewności siebie, ambicji i samokontroli.

Reasumując hipotezę pierwszą o istnieniu związku pomiędzy cechami temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów należy uznać za potwierdzoną szczególnie odnośnie siły procesu pobudzenia, który koreluje dodatnio na poziomie od słabego do silnego prawie ze wszystkimi wymiarami motywacji osiągnięć, następnie odnośnie ruchliwości procesów nerwowych oraz równowagi procesów nerwowych. Najmniej korelacji wystąpiło między siłą procesów hamowania a skalami motywacji osiągnięć.

Kolejnym krokiem analizy była weryfikacja hipotezy drugiej, która zakładała występowanie istotnych różnic w zakresie temperamentu i motywacji osiągnięć menedżerów w kontekście takich zmiennych jak: zajmowane stanowisko, staż pracy i płeć.

W celu sprawdzenia czy występują istotne różnice pod względem temperamentu i motywacji osiągnięć menedżerów ze względu na piastowane stanowisko: prezes, dyrektor, stanowisko kierownicze zastosowano test H Kruskala-Wallisa. Gdy różnice między grupami okazały się istotne, dla szczegółowej analizy różnic wykorzystano test porównania parami Dunna. Wyniki dotyczące temperamentu zamieszczono w Tab.2.

Tab. 2. Różnice temperamentu w zależności od zajmowanego stanowiska

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temperament | Test H Kruskala Wallisa | Istotność |
| Siła procesu pobudzenia | 0,61 | 0,73 |
| Siła procesu hamowania | 2,66 | 0,25 |
| Ruchliwość procesów nerwowych | 1,29 | 0,53 |
| Równowaga procesów nerwowych | 1,44 | 0,48 |

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z Tab.2. prezesi, dyrektorzy oraz kierownicy nie różnią się między sobą pod względem procesów pobudzenia, hamowania oraz równowagi i ruchliwości procesów nerwowych.

Kolejny analizowany obszar dotyczył motywacji osiągnięć. Analizy zostały zaprezentowane w Tab.3.

Tab.3. Różnice w motywacji osiągnięć w zależności od zajmowanego stanowiska

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Skale motywacji osiągnieć  | Prezes | Dyrektor | Kierownik | Test H Kruskala-Wallisa  | Istotność |
| Średnia | Odchyleniestandardowe | Średnia  | Odchylenie standardowe  | Średnia  | Odchylenie standardowe  |
| Elastyczność | 55,49 | 6,61 | 54,73 | 6,54 | 54,26 | 7,23 | 0,68 | 0,72 |
| Odwaga | 50,00 | 8,55 | 51,69 | 9,30 | 50,37 | 9,56 | 1,20 | 0,56 |
| Preferowanie trudnych zadań | 51,93 | 8,81 | 51,50 | 7,45 | 51,34 | 7,43 | 0,53 | 0,77 |
| Niezależność | 55,66 | 6,45 | 52,82 | 5,00 | 51,90 | 6,38 | 7,99 | 0,02 |
| Wiara w sukces | 56,00 | 6,99 | 55,86 | 8,01 | 54,81 | 7,73 | 1,19 | 0,55 |
| Dominacja | 58,97 | 6,04 | 56,84 | 6,58 | 55,77 | 7,33 | 5,60 | 0,06 |
| Zapał do nauki | 54,48 | 6,05 | 52,72 | 5,68 | 52,01 | 6,95 | 5,13 | 0,08 |
| Ukierunkowanie na cel | 53,43 | 7,97 | 51,96 | 7,85 | 51,16 | 7,09 | 3,09 | 0,21 |
| Wysiłek kompensacyjny | 50,84 | 8,01 | 50,04 | 7,86 | 50,30 | 7,79 | 0,38 | 0,83 |
| Dbanie o prestiż | 48,24 | 11,30 | 49,83 | 8,47 | 49,25 | 10,15 | 0,23 | 0,89 |
| Satysfakcja z osiągnięć | 59,02 | 7,00 | 58,88 | 4,91 | 58,95 | 6,30 | 0,58 | 0,75 |
| Zaangażowanie | 52,42 | 5,64 | 48,90 | 8,40 | 50,54 | 8,96 | 4,23 | 0,12 |
| Nastawienie na rywalizację | 43,68 | 8,71 | 42,33 | 9,10 | 41,36 | 9,11 | 1,47 | 0,45 |
| Flow | 52,93 | 8,03 | 51,53 | 9,55 | 52,29 | 9,41 | 0,35 | 0,85 |
| Internalizacja | 54,48 | 7,97 | 55,44 | 7,45 | 55,54 | 7,18 | 0,24 | 0,89 |
| Wytrwałość | 54,29 | 7,49 | 55,47 | 6,50 | 55,55 | 7,12 | 0,43 | 0,81 |
| Samokontrola | 52,71 | 6,41 | 53,81 | 6,45 | 54,95 | 6,93 | 3,82 | 0,15 |
| Pewność siebie | 54,68 | 5,84 | 53,91 | 5,59 | 53,08 | 5,94 | 2,26 | 0,32 |
| Ambicja | 51,88 | 5,55 | 50,77 | 5,33 | 50,70 | 5,69 | 1,72 | 0,43 |
| Samokontrola | 53,84 | 6,27 | 54,91 | 5,62 | 55,34 | 5,59 | 1,21 | 0,56 |

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza statystyczna (Tab.3.) wykazała (Test H Kruskala-Wallisa = 7,99; p<0,05), że kierownicy przejawiają statystycznie istotnie niższy poziom niezależności niż prezesi. Wielkość efektu jest niska (η2=0,04).Kierownicy i dyrektorzy (p = 0,38) oraz dyrektorzy i prezesi (p = 0,07) nie różnią się istotnie między sobą pod względem niezależności. Pozostałe skale motywacji osiągnięć, a także trzy czynniki motywacji osiągnięć (pewność siebie, ambicja, samokontrola) nie różnicują porównywanych grup.

Reasumując nie występują istotne różnice pod względem temperamentu między prezesem, dyrektorem, kierownikiem. W zakresie motywacji osiągnięć kierownicy przejawiają istotnie niższy poziom niezależności niż prezesi.

 Sprawdzono czy istnieje związek między motywacją osiągnięć a długością stażu pracy ogólnie oraz na stanowisku kierowniczym (Tab.4.)

Tab.4. Analiza korelacji r Pearsona pomiędzy motywacją osiągnięć a stażem pracy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Skale motywacji osiągnięć  | Staż ogółem | Staż na stanowisku kierowniczym |
| Elastyczność | -0,05 | -0,02 |
| Odwaga | -0,02 | 0,03 |
| Preferowanie trudnych zadań | -0,05 | -0,02 |
| Niezależność | -0,01 | 0,04 |
| Wiara w sukces | -0,01 | -0,01 |
| Dominacja | -0,10 | -0,05 |
| Zapał do nauki | 0,02 | 0,08 |
| Ukierunkowanie na cel | 0,01 | 0,04 |
| Wysiłek kompensacyjny | -0,15\* | -0,14\* |
| Dbanie o prestiż | -0,15\* | -0,15\* |
| Satysfakcja z osiągnięć | -0,16\* | -0,08 |
| Zaangażowanie | -0,08 | -0,07 |
| Nastawienie na rywalizację | -0,01 | -0,01 |
| Flow | -0,01 | 0,08 |
| Internalizacja | -0,05 | 0,02 |
| Wytrwałość | -0,17\* | -0,19\*\* |
| Samokontrola | -0,11 | -0,12 |
| Pewność siebie | -0,05 | -0,01 |
| Ambicja | -0,10 | -0,05 |
| Samokontrola | -0,13\* | -0,12 |

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza statystyczna (Tab.4.) wykazała istotne zależności między wysiłkiem kompensacyjnym, dbaniem o prestiż oraz wytrwałością a stażem pracy w ogóle oraz stażem pracy na stanowisku kierowniczym. Wszystkie te zależności są słabe i ujemne, czyli im dłuższy jest staż pracy, tym osoby badane przejawiają mniejszy wysiłek kompensacyjny, dbanie o prestiż oraz są mniej wytrwałe. Dodatkowo zauważa się słabe i ujemne zależności miedzy stażem pracy w ogóle a satysfakcją z osiągnięć oraz czynnikiem samokontroli. Oznacza to, że im osoby badane mają dłuższy staż pracy ogółem, tym przejawiają mniejszą satysfakcję z osiągnięć i mniejszą samokontrolę. Pozostałe skale motywacji osiągnięć nie są skorelowane ze stażem pracy.

W celu sprawdzenia czy występują istotne różnice temperamentu i motywacji osiągnięć porównano menedżerki i menedżerów.

Tab.5. Różnice temperamentu kobiet i mężczyzn

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temperament | Test U Manna-Whitneya  | Istotność |
| Siła procesu pobudzenia | 5684,50 | 0,99 |
| Siła procesu hamowania | 5494,00  | 0,68 |
| Ruchliwość procesów nerwowych | 4600,00 | 0,02 |
| Równowaga procesów nerwowych | 5525,50 | 0,72 |

Źródło: opracowanie własne.

Analiza statystyczna (Tab.5.) wykazała istotne różnice między kobietami i mężczyznami dla ruchliwości procesów nerwowych U Manna-Whitneya = 4600,00; p<0,05. Kobiety przejawiają istotnie wyższy poziom ruchliwości (Średnia Ranga=61,43) niż mężczyźni (Średnia Ranga=58,72). Wielkość różnicy jest mała (η2 =0,03). Pozostałe różnice okazały się statystycznie nieistotne.

Tab.6. Różnice w motywacji osiągnięć kobiet i mężczyzn

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Kobiety  | Mężczyźni  |   |   |
|  Skale motywacji osiągnięć | Średnia ranga  | Odchyleniestandardowe | ŚredniaRanga | Odchylenie Standardowe  | U Manna Whitneya | Istotność  |
| Elastyczność | 54,12 | 7,44 | 55,13 | 6,27 | 5171,00 | 0,25 |
| Odwaga | 50,27 | 9,84 | 51,10 | 8,62 | 5402,00 | 0,53 |
| Preferowanie trudnych zadań | 51,42 | 7,68 | 51,49 | 7,56 | 5654,00 | 0,94 |
| Niezależność | 52,72 | 6,79 | 52,55 | 5,86 | 5448,00 | 0,60 |
| Wiara w sukces | 55,15 | 7,93 | 55,34 | 7,36 | 5668,00 | 0,97 |
| Dominacja | 56,61 | 7,96 | 56,27 | 5,60 | 5209,50 | 0,29 |
| Zapał do nauki | 53,26 | 7,04 | 51,49 | 5,77 | 4656,50 | 0,02 |
| Ukierunkowanie na cel | 52,46 | 7,34 | 50,58 | 7,39 | 4781,50 | 0,04 |
| Wysiłek kompensacyjny | 49,74 | 8,28 | 51,11 | 7,04 | 5208,50 | 0,29 |
| Dbanie o prestiż | 49,04 | 10,67 | 49,48 | 8,88 | 5660,50 | 0,95 |
| Satysfakcja z osiągnięć | 57,84 | 6,53 | 60,46 | 5,09 | 4387,50 | 0,00 |
| Zaangażowanie | 50,65 | 9,29 | 50,13 | 7,26 | 5439,00 | 0,58 |
| Nastawienie na rywalizację | 42,53 | 9,35 | 41,07 | 8,56 | 5191,50 | 0,27 |
| Flow | 51,55 | 9,84 | 53,13 | 8,28 | 5270,00 | 0,36 |
| Internalizacja | 55,03 | 7,63 | 55,80 | 6,91 | 5359,50 | 0,47 |
| Wytrwałość | 55,10 | 7,72 | 55,70 | 5,94 | 5465,50 | 0,62 |
| Samokontrola | 53,28 | 7,03 | 55,85 | 6,11 | 4466,00 | 0,01 |
| Pewność siebie | 53,40 | 6,36 | 53,64 | 5,09 | 5637,50 | 0,91 |
| Ambicja | 50,84 | 6,26 | 50,94 | 4,52 | 5492,00 | 0,67 |
| Samokontrola | 54,47 | 6,20 | 55,80 | 4,84 | 5006,00 | 0,13 |

Źródło: opracowanie własne.

 Przeprowadzona analiza statystyczna (Tab.6.) wykazała istotne różnice, choć małe pod względem wielkości, między kobietami i mężczyznami w czterech skalach motywacji osiągnięć. Kobiety przejawiały wyższy zapał do nauki (U Manna-Whitneya = 4656,50; p<0,05; η2=0,02)oraz ukierunkowanie na cel niż mężczyźni (U Manna-Whitneya = 4781,50; p<0,05; η2=0,02). Natomiast mężczyźni przejawiają istotnie wyższy poziom satysfakcji z osiągnięć (U Manna-Whitneya = 4387,00; p<0,05; η2=0,04) oraz samokontroli (U Manna-Whitneya = 4466,00; p<0,05; η2=0,03). Dla pozostałych skal i czynników motywacji osiągnięć różnice między kobietami i mężczyznami okazały się statystycznie nieistotne.

W celu weryfikacji hipotezy zakładającej, że temperament jest predyktorem czynników motywacji osiągnięć przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą krokową. Zbiorcze zestawienie wyników przeprowadzonych analiz przedstawia Tab.7.

Tab.7. Analiza regresji liniowej metodą krokową dla czynników motywacji osiągnięć – model końcowy

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zmienna objaśniana | Predyktory | Niestan-dardowy współ-czynnik regresji  | Błąd standar-dowy  | Standary-zowany współczynnik regresji Beta | Test t | Wartość F | Współcz-ynnik determin-acji R2 | Skorygo-wany R2 |
| Pewność siebie | Siła proc. pobudzenia | 0,39 | 0,05 | 0,47 | 7,54\*\*\* | 104,77\*\*\* | 0,50 | 0,49 |
| Ruchliwość proc. nerwowych | 0,25 | 0,49 | 0,34 | 5,41\*\*\* |
| Ambicja | Siła proc. pobudzenia | 0,29 | 0,04 | 0,37 | 5,64\*\*\* | 31,67\*\*\* | 0,13 | 0,13 |
| Samokon-trola | Siła proc. pobudzenia | 0,25 | 0,06 | 0,30 | 4,05\*\*\* | 30,46\*\*\* | 0,30 | 0,29 |
| Siła proc. hamowania | 0,20 | 0,04 | 0,21 | 3,68\*\*\* |
| Ruchliwość proc. nerwowych | 0,15 | 0,06 | 0,22 | 2,89\*\* |

\*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty analizy (Tab.7.) wykazały, że istotnymi predyktorami pewności siebie są siła procesu pobudzenia oraz ruchliwość procesów nerwowych. Model ten jest dobrze dopasowany do danych i wyjaśnia 49,1% zmienności pewności siebie. Współczynnik standaryzowany regresji wskazuje na umiarkowane i dodatnie zależności, co oznacza, że im wyższa jest siła procesu pobudzenia i im wyższa ruchliwość procesów nerwowych tym wyższa pewność siebie. Dla ambicji istotnym predyktorem jest siła procesu pobudzenia. Model ten jest dobrze dopasowany do danych i pozwala na wyjaśnienie 12,5% zmienności zmiennej objaśnianej. Współczynnik standaryzowany regresji wskazuje na dodatnią i umiarkowaną zależność, co oznacza, że im wyższa siła pobudzenia, tym większy poziom ambicji. Dla samokontroli istotne okazały się trzy właściwości temperamentu: siła procesu pobudzenia, siła procesu hamowania oraz ruchliwość procesów nerwowych. Model ten jest istotny i dobrze dopasowany do danych i pozwala na wyjaśnienie 29,1% zmienności samokontroli. Dla wszystkich predyktorów współczynniki regresji są dodatnie, co oznacza, że im wyższa jest siła procesu pobudzenia, hamowania oraz ruchliwość procesów nerwowych, tym wyższy jest poziom samokontroli.

Reasumując hipotezę trzecią, zgodnie z którą temperament jest predyktorem motywacji osiągnięć należy uznać za potwierdzoną.

**KONKLUZJE**

Wiedzę o właściwościach psychologicznych polskich menedżerów wzbogacają uzyskane wnioski z badań własnych. Postawiona w niniejszej pracy badawczej hipoteza pierwsza potwierdziła się. Istnieje związek pomiędzy cechami temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów. Szczególnie siła procesów pobudzenia, koreluje słabo ale też silnie ze wszystkimi skalami motywacji osiągnięć. Korelacja nie występuje z jedną skalą motywacji osiągnieć jaką jest wysiłek kompensacyjny, ale jest to logiczne w świetle wiedzy że osoba z wynikiem wysokim w tej skali wkłada bardzo dużo wysiłku, aby uniknąć niepowodzenia. Następnie korelacje są istotne ze skalami motywacji osiągnięć w zakresie ruchliwości procesów nerwowych oraz równowagi procesów nerwowych. Najmniej korelacji wystąpiło między siłą procesów hamowania a skalami motywacji osiągnięć.

Najistotniejszą z cech temperamentu w świetle badań własnych jest siła procesu pobudzenia, która odpowiada wytrzymałości, niskiej reaktywności i odporności emocjonalnej. Wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia wzrasta motywacja osiągnięć. Kluczową rolę siły procesu pobudzenia jako cechy temperamentu potwierdza zweryfikowana hipoteza trzecia. Należy stwierdzić, że siła procesu pobudzenia jest predyktorem wszystkich trzech czynnikowych skal motywacji osiągnieć, w tym szczególnie czynnika pewności siebie, następnie biorąc pod uwagę wkład w wyjaśnianie zmienności wyników, czynnika samokontroli i ambicji. Wynik ten jest zgodny z badaniami na temat znaczenia cech temperamentu w pracy menedżera (zob. Dymkowski i in.1993; Strzałecki, Tomaszewicz 2004).

W świetle uzyskanych rezultatów statystycznych wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia wzrasta czynnik motywacji osiągnięć określony jako pewność siebie. Występuje wyższy poziom elastyczności, która oznacza gotowość do zmiany, radzenia sobie z zadaniami nowego rodzaju. Wyższy poziom odwagi oznacza brak obaw przed wyzwaniami, przed oceną społeczną. Preferowanie trudnych zadań to traktowanie ambitnych zadań jako wyzwań, a po ich realizacji podnoszenie poziomu swoich oczekiwań w kierunku wyższego poziomu trudności. Niezależność, to samodzielność działania, podejmowania decyzji, organizacji pracy i poczucie odpowiedzialności. Wiara w sukces, to przewidywanie powodzenia w nowych lub trudnych zadaniach, motywacyjna perspektywa możliwości wykorzystania własnych zdolności, wiedzy, umiejętności w sytuacji występowania przeszkód. Dominacja wyraża się w gotowości przyjmowania roli lidera, brania odpowiedzialność za sprawy i ludzi (por. Klinkosz, Sękowski 2013).

Wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia wzrasta czynnik motywacji osiągnięć określony jako ambicja. Zapał do nauki, to inicjatywa własna do poszerzania wiedzy bez zachęty z zewnątrz wraz z inwestowaniem w tą czynność czasu. Ukierunkowanie na cel, to zorientowanie na przyszłość poprzez wyznaczanie celów krótkoterminowych i długoterminowych. Dbanie o prestiż wyraża się w dążeniu aby odgrywać ważną rolę w hierarchii społecznej. Satysfakcja z osiągnięć, oznacza zadowolenie wówczas, gdy sukces jest wynikiem własnego wysiłku. Koresponduje z nią zaangażowanie czyli silne angażowanie się w działania, oraz flow czyli tendencja do intensywnego zaangażowania, wysokiej koncentracji oraz nastawienie na rywalizację czyli motywacyjne odziaływanie konkurencji oraz rywalizacji (por. Klinkosz, Sękowski 2013).

Wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia wzrasta czynnik motywacji osiągnięć określony jako samokontrola. Nasycago internalizacja czyli przekonanie o wewnątrzsterowności w zakresie efektów pracy zarówno pozytywnych jak też konsekwencji porażek. Wytrwałość oznacza konsekwencję i wytrwałość w pracy zawodowej. Samokontrola wyraża się w sprawnej i terminowej oraz systematycznej organizacji pracy własnej i realizacji zadań bez ich odwlekania (por. Klinkosz, Sękowski 2013).

Drugą ważną cechą temperamentną jest ruchliwość procesów nerwowych jako umiejętność szybkiej zmiany zachowania stosownie do zmian w otoczeniu. Jest ona też drugim głównym predyktorem czynnika motywacji osiągnięć jakim jest pewność siebie, oraz porównywalnie koreluje co do ilości ze skalami motywacji osiągnieć (za wyjątkiem trzech skal: wysiłek kompensacyjny, zaangażowanie i nastawienie na rywalizację). Okazało się też w badaniach własnych, że menedżerki przejawiają istotnie wyższy poziom ruchliwości procesów nerwowych niż menedżerowie. W świetle zweryfikowanej częściowo hipotezy drugiej należy podkreślić, że w zakresie motywacji osiągnięć kobiety przejawiają wyższy zapał do nauki – są otwarte na zdobywanie wiedzy i samomotywujące się w tym zakresie oraz ukierunkowane na stawianie celów przyszłościowych bardziej niż mężczyźni. Natomiast mężczyźni przejawiają istotnie statystycznie wyższy niż kobiety poziom satysfakcji z osiągnięć, w których mogli „dać z siebie wszystko” oraz prezentują wysoką samokontrolę – czyli natychmiastowo realizują zadania i obowiązki zawodowe (por. Klinkosz, Sękowski 2013).

Dyskusja nad uzyskanymi wynikami badań własnych mogłaby w tym miejscu dotyczyć, także zakresu i ilości ról pełniących przez kobiety i mężczyzn, ale świadomie zostanie pominięta.

Kolejna konkluzja badawcza dostarczyła informacji, że w zakresie motywacji osiągnięć kierownicy przejawiają istotnie niższy poziom niezależności niż prezesi. Wniosek ten wydaje się być, z jednej strony logiczną konsekwencją odczuwalnej przez niższy szczebel zarządzania istniejącej hierarchii zależności w stosunku do najwyższego poziomu zarządzania. Z drugiej strony informacje wskazują że kierownicy preferują niższy poziom odpowiedzialności, poczucie kontroli innych, dążenie do realizacji zadań zleconych według gotowego planu i zorganizowanej pracy. Wydaje się, że wynik ten należy monitorować i przyjrzeć się mu w zakresie efektywniejszego spożytkowania kapitału menedżerskiego niskiej kadry kierowniczej.

W świetle uzyskanych analiz statystycznych nasuwa się konkluzja, że im dłuższy jest staż pracy ogółem i jednocześnie na stanowisku kierowniczym, tym menedżerowie przejawiają mniejszy wysiłek kompensacyjny – czyli nie kierują się przede wszystkim unikaniem niepowodzenia w zakresie podejmowanych decyzji i działań, mniej dbają o prestiż - czyli w mniejszym stopniu oczekują uznania społecznego oraz w mniejszym stopniu chcą wszystko robić samodzielnie opierając się na siłach własnych, „dawać z siebie wszystko” aby odczuwać satysfakcję z realizacji zadań oraz natychmiastowo realizować wyzwania. Są to optymistyczne wnioski badawcze wskazujące na prorozwojowy kierunek postawy menedżera dla organizacji i pracowników, którymi zarządza i dla własnej kondycji psychicznej.

Wyniki badań własnych mogą być pomocne w trafniejszym percypowaniu funkcjonowania menedżerów, inspirować do działań samorozwojowych i wspomagających selekcję zawodową. W sensie poznawczym mogą stanowić podpowiedź do wyznaczania dalszych kierunków psychologicznych badań nad kadrą zarządzającą.

**BIBLIOGRAFIA**

Brandstatter, H. (1997). Becoming an Entrepreneur—A Question of Personality Structure? *Journal of Economic Psychology, 18*(2-3), 157-177. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0167-4870%2897%2900003-2).

Domurat, A. (2006). O motywacji przedsiębiorczości i jej percepcji wśród przedsiębiorców. W: E. Aranowska, M. Goszczyńska (red.), Człowieka wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Kozieleckiemu (s. 133-155). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Dymkowski, M., Nosal, Cz., Piskorz, Z. (1993). Psychologiczne kryteria doboru kadry kierowniczej. W: S. Witkowski (red.), Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu (s. 129-147). Wrocław: UW.

Franken, R. E. (2005). *Psychologia motywacji*. Gdańsk: GWP.

Jachnis, A. (1994). Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera. W: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (s. 65-72). Warszawa: PWN.

Klinkosz, W., Sękowski, A.E. (2013). *Inwentarz Motywacji Osiągnięć*. Polska adaptacja LMI – Leistungs motivations inventar H. Schulera, G.C. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski. Podręcznik. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

Kozielecki, J. (1997). Transgresja i kultura. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.

Knight, F.H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*. Courier Corporation.

Łukaszewski, W., Doliński, D. (2000) Mechanizmy leżące u podstaw motywacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia - podręcznik akademicki*, t. 2 (s. 441-468). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Markman, G.D., Baron, R.A. (2003). Person–entrepreneur ship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review, 13*(2),281 – 301.

McClelland, D. C. (1961). *The achievement society.* Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1962). Business Drive and national achievement. *Harvard Business Review, 40*, 99-112.

Morawiecka, E. (2013). Podmiotowe komponenty przedsiębiorczości w ujęciu teoretycznym i empirycznym – próba psychologicznej syntezy. W: J. Wasilczuk (red.), *Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach* (s.59-72). Gdańsk: Politechnika Gdańska.

### Piskorz, Z., Piskorz, J. (2010). [Przedsiębiorcy i kierownicy-podobni czy różni?](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171382285)*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 115,* 596-605.

Klinkosz, W., Sękowski, A. (2006). H. Schulera i M. Prochaski polska wersja Inwentarza Motywacji Osiągnięć – Leistungsmotivationsinventar (LMI). *Czasopismo Psychologiczne, 7*(2). 253-264.

Schuler, H., Thornton, G.C, Frintrup, A., Mueller-Hanson, R. (2004). *Achievement Motivation Inventory*. Manual. Oxford: Hogrefe & Huber Publisher.

Shane, S., Locke, E.A., Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review, 13*, 257-279.

# Shaver, K., Scott, L. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation.

[*Entrepreneurship Theory and Practice*](https://journals.sagepub.com/home/etp)*,16*(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879201600204>.

Stewart, W.H., Carland, J.C., Carland, J.W. (1998). Is risk taking an attribute of entrepreneurship? A comparative analysis of instrumentation. P*roceedings of the Association for Small Business and Entrepreneurship,* 51-56.

Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.

Strelau, J., Zawadzki, B. (1998). *Kwestionariusz temperamentu PTS. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów PTP.

Strelau, J. (2001). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Strzałecki, A., Kusal, A. (2002). Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania. *Studia Psychologica, 3,* 5-20.

Strzałecki, A. (2003). *Psychologia twórczości. Między tradycją a ponowoczesnością*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.

Strzałecki, A., Tomaszewicz, B. (2004). Wyznaczniki efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach zmian systemowych. *Studia Psychologica UKSW, 5,* 125–139.

Strzałecki, A. (2005 a). Psychologiczne wymiary efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach transformacji ustrojowej. W: A. Tokarz (red.), W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości (s. 31–50). Kraków: Wydawnictwo UJ.

Strzałecki, A., Czołak, D. (2005). Osobowościowe i temperamentalne czynniki warunkujące osiąganie sukcesu w przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny, 48* (2), 133–151.

Terelak, J. (1999). *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.

Tyszka, T. (1997). *Psychologia zachowań ekonomicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Tyszka, T., Zaleśkiewicz, T. (2001). *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Varneryd K.E. (1988). The Psychology of Innovative Entrepreneurship Varneryd. W: W.F. van Raaji, G.M. van

Veldhoven, K.E. Varneryd (red.), *Handbook of Economic Psychology* (s. 404-447). Kluwer: Academic Publishers Dordrecht.

Warneryd, K.E. (2004). Psychologia i ekonomia. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 7-38). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Widerszal-Bazyl, M. (1979). *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy*. Wrocław: Ossolineum.

Witkowski, S. A. (2010). Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera — dynamika zmian w organizacji. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu* (s. 177 - 190). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Zawadzki, B., Strelau, J. (1997). *Formalna charakterystyka zachowania – Kwestionariusz temperamentu (FCZ-KT)*. Podręcznik. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.