

10.17951/j.2019.32.4.197-215

---

ANNALES  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XXXII, 4

SECTIO J

2019

---

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Wydział Pedagogiki i Psychologii

IRENA PUFAL-STRUZIK, RYSZARDA EWA BERNACKA

ORCID: 0000-0002-6716-2578; ORCID: 0000-0002-5919-3076

[irena.pufal-struzik@ujk.edu.pl](mailto:irena.pufal-struzik@ujk.edu.pl), [ryszarda.bernacka@ujk.edu.pl](mailto:ryszarda.bernacka@ujk.edu.pl)

---

*Temperament i motywacja osiągnięć menedżerów*

Managers' Temperament and the Motivation of Achievements

---

STRESZCZENIE

W artykule analizie poddano zagadnienie temperamentu i motywacji osiągnięć menedżerów w ujęciu personologicznym. Głównym celem badawczym była diagnoza stanu właściwości psychologicznych w kontekście takich zmiennych, 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 pozwoliła 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 również 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 menedżerowie posiadają istotnie statystycznie wyższy poziom satysfakcji z osiągnięć oraz samokontroli. Wyniki badań można wykorzystać zarówno w selekcji, jak i do ukierunkowania rozwoju potencjału psychologicznego menedżerów i menedżerek.

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

WPROWADZENIE

Sprawne zarządzanie w świecie biznesu jest niezwykle pożądane. Jego bardzo ważnym elementem jest odpowiedni dobór ludzi. Do pierwszych czynności eks-

pertów 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, Nosal, Piskorz, 1993; Witkowski, 2010). Działalność menedżera cechuje 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. Poszukiwanie ogólnych cech np. temperamentu czy też motywacji wpływających na działanie menedżera w oderwaniu od sytuacji zewnętrznej wpisuje się zatem zarówno w podejście „personologiczne”, jak i w nurt psychologii ekonomicznej jako dziedziny psychologii stosowanej (Wärneryd, 2004), gdzie łączy się wiedzę psychologiczną i ekonomiczną do badania zachowań przedsiębiorczych, w tym menedżerskich. Takie badania mają charakter interdyscyplinarny i uwzględniają ekonomiczne, psychologiczne oraz socjologiczne zmienne pełniące funkcje kierownicze istotne w efektywnej pracy (zob. Wärneryd, 1988; Morawiecka, 2013).

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

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

## TEMPERAMENT

W wielu badaniach empirycznych wykazano ważność temperamentalnych uwarunkowań efektywności działań menedżerskich (np. Jachnis, 1994; Strelau, 1998; Terelak, 1999; Strzałecki, Kusal, 2002; Strzałecki, 2003; Strzałecki, Tomaszewicz, 2004), 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). Andrzej Strzałecki i Dorota Czołak (2005) zbadali 105 osób, wśród których byli właściciele firm i menedżerowie oraz grupa kontrolna. W badaniach został zastosowany kwestionariusz oparty na modelu temperamentu Arnolda H. Bussa i Roberta Plomina oraz Modelu Stylu Zachowania Strzałeckiego. W efekcie uzyskano triadę czynników najwyższej korelujących z powodzeniem na stanowiskach kierowniczych. Zaliczono do nich siłę ego, samorealizację i wewnętrzną sterowność.

W ramach niniejszej pracy została przyjęta najbardziej ogólna definicja temperamentu zaproponowana przez Jana Strelaua:

(...) 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. (Strelau, 2001, s. 184)

Temperament opisuje cechy zachowania różniące ludzi. Różnice te określa się, używając pojęć „dyspozycja”, „cecha”, „właściwość”, „atrybut”, „czynnik”, „wymiar”, „typ”, „kategoria”, przy czym niektórych z tych terminów używa się zamiennie. Temperament jest uwarunkowany biologicznie, charakteryzuje się w ciągu życia względną stałością i spójnością międzysytuacyjną. Pojęcie temperamentu ma zastosowanie przede wszystkim 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), równowagę procesów nerwowych (różnica wyników w skali pobudzenia i skali hamowania). Badania Strzałeckiego i Czołak (2005) wykazały dużą rolę temperamentu w działaniach polskich menedżerów. Charakteryzowali się bowiem niższym poziomem strachu oraz niezadowolaniem interpretowanym jako szczególna wrażliwość na bodźce wywołujące niezadowolony, gdy pojawiają się trudności podczas wykonywania zadań zawodowych. Natomiast wyniki badań oparte na Regulacyjnej Teorii Temperamentu (Zawadzki, Strelau, 1997; Strelau, 1998) pokazały, że najważniejszymi czynnikami temperamentalnymi u menedżerów są niska reaktywność emocjonalna oraz wysoka aktywność i żwawość (Strzałecki, Tomaszewicz, 2004). Autorzy uznali,

że gdy tylko właściwe wyposażenie temperamentalne sprzyja menedżerom, to mogą z powodzeniem stawić czoła nieprzyjaznemu otoczeniu i stresowi, generowanemu np. przez zmiany systemowe (Strzałecki, Tomaszewicz, 2004; Strzałecki, 2005).

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

### MOTYWACJA OSIĄGNIĘĆ

Współcześnie podkreśla się, że motywacja osiągnięć to „tendencja do osiągnięcia 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, Scott, 1991). David C. 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 wykonują jak najlepiej i jak najskuteczniej oraz tolerują przeciętny poziom ryzyka. Co więcej, dążą do poprawy jakości własnych działań, zmagają się z wewnętrznymi standardami doskonałości, starają się myśleć perspektywicznie i formułują cele długoterminowe (McClelland, 1961, 1962; Tyszka, 1997). Osoby z wysoką motywacją osiągnięć odnoszą ponadprzeciętne sukcesy w różnorodnej działalności gospodarczej (Tyszka, Zaleśkiewicz, 2001). Ponadto są wytrwałe, odpowiedzialne, skłonne do długoterminowego planowania (Stewart, Carland, Carland, 1998; Shane, Locke, Collins, 2003). Menedżerowie o odważnym i silnym charakterze oraz otwartym nastawieniu częściej trafnie przewidują wydarzenia i skutecznie określają strategiczne środki (Knight, 2012).

Andrzej Strzałecki i Beata Tomaszewicz (2004) porównali grupę osób składającą się z menedżerów wysokiego szczebla (dyrektorzy i prezesi firm) z grupą

kontrolną (pracownicy sfery budżetowej). Dzięki temu uzyskali triadę czynników najwyżej korelujących z powodzeniem na stanowiskach kierowniczych. Są to: siła ego, samorealizacja i wewnętrzna sterowność. 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 (badawcza – menedżerowie, przedsiębiorcy; kontrolna – pielęgniarki) najbardziej różnicowały dwa czynniki: samozaufanie i odraczenie gratyfikacji. Strzałecki i Czołak (2005) na podstawie uzyskanych wyników stwierdzili, że 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 oraz są zdolni do ponoszenia kosztów psychologicznych rozwiązywania trudnych problemów. Jest to możliwe dzięki zdolności do neutralizowania lęku generowanego przez ryzyko i zapewnieniu integracji osobowości, a także 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, a czasem nawet osiągnięcia w niej mistrzostwa, natomiast nie odnosi się tylko i wyłącznie do chęci podjęcia działania (Franken, 2005). Pozwala ona na osiąganie sukcesów, zdobywanie kolejnych szczebli w karierze zawodowej, w tym na 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 Heinza Schulera i Michaela Prochaska (zob. Klinkosz, Sękowski, 2006). Zdaniem autorów struktura motywacji osiągnięć jest warstwowa, składa się z czterech grup cech. Pierwsza grupa cech jest niewrażliwa na zmianę i stanowi najbardziej wewnętrzną warstwę, nazywaną aspektami źródłowymi. Zalicza się do niej: nastawienie na cel, wytrwałość, nadzieję na sukces. Drugą grupę autorzy nazwali aspektami peryferyjnymi i uwzględnili w niej: samodzielność, dbanie o prestiż. Kolejna warstwa to cechy powiązane teoretycznie, które współdziałają z motywacją osiągnięć (np. wiara w siebie). Ostatnią grupą są 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 (Klin-

kosz, Sękowski, 2013). Motywacja osiągnięć, która jest w ten sposób traktowana, jest bardzo ważna na stanowiskach, które wymagają samodzielności, aktywności, inicjatywy, podejmowania decyzji. Obserwacja motywacji osiągnięć daje możliwość oceny zaangażowania danej osoby w pracę oraz 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 – konieczne jest przeanalizowanie wyników dotyczących wszystkich uwzględnionych skal w inwentarzu (Schuler, Thornton, Frintrup, Mueller-Hanson, 2004).

Ze względu na stan dotychczasowych badań dotyczących temperamentu i motywacji osiągnięć u menedżerów postawiono następujące hipotezy:

H1: Istnieje związek pomiędzy cechami temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów.

H2: Występują istotne różnice w zakresie temperamentu i motywacji osiągnięć menedżerów w kontekście takich zmiennych, jak: zajmowane stanowisko, staż pracy i płeć.

H3: Temperament jest predyktorem motywacji osiągnięć.

## METODA

Do diagnozy temperamentu zastosowano Kwestionariusz Temperamentu PTS Jana Strelaua i Bogdana Zawadzkiego (1998). PTS jest przeznaczony do diagnozy behawioralnych charakterystyk podstawowych cech układu nerwowego. Teoretyczną podstawę narzędzia stanowi koncepcja Iwana Pawłowa o podstawowych cechach układu nerwowego, których odpowiednia konfiguracja składa się na typ układu nerwowego. Pozycje tworzą trzy podstawowe skale: siły procesu pobudzenia (SPP), siły procesu hamowania (SPH) i ruchliwość procesów nerwowych (RPN). Ponadto określa się równowagę procesów nerwowych ujmowaną jako stosunek SPP do SPH. Kwestionariusz zawiera 57 twierdzeń. Badany ocenia ich prawdziwość w odniesieniu do własnej osoby na skali czterostopniowej (od zdecydowanie zgadzam się do zdecydowanie nie zgadzam się). Na rzetelność narzędzia wskazuje obliczona alfa Cronbacha, która 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 Heinza Schulera, George'a C. Thorntona, Andreasa Frintrupa i Michaela Prochaska w polskiej adaptacji Waldemara Klinkosza i 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, gdzie 1 oznacza zupełnie mnie nie dotyczy, a 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 wyniósł  $M = 17$  ( $SD = 8$ ), a staż pracy na stanowisku kierowniczym to  $M = 8$  ( $SD = 5$ ). Jako prezes pracowało 14% ( $N = 31$ ) respondentów, na stanowisku dyrektorskim – 23% ( $N = 49$ ), a na stanowisku kierowniczym – 63% ( $N = 136$ ). Osoby badane pochodziły z województwa warszawskiego. Biorąc pod uwagę specyfikę zawodową grupy menedżerów i trudny dostęp do nich, należy podkreślić, że uzyskane wyniki badań – zwłaszcza te dotyczące prezesów i dyrektorów – należą do szczególnie cennych.

### REZULTATY BADAŃ WŁASNYCH

W celu weryfikacji hipotezy pierwszej, zgodnie z którą prawdopodobnie istnieje związek pomiędzy cechami temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów, przeprowadzono korelację  $r$ -Pearsona. W tabeli 1 znajdują się wyniki przeprowadzonych analiz.

Rezultaty analizy statystycznej (tabela 1) wskazują, że siła procesu pobudzenia koreluje dodatnio na poziomie od słabego do silnego prawie ze wszystkimi skalami motywacji osiągnięć. Jedyne nieistotny związek wystąpił 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, satysfakcji z osiągnięć, 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, ambicja oraz samokontrola.

Tabela 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**
Odważa	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.

Dla siły procesów hamowania istotnych korelacji z motywacją osiągnięć było nieco mniej. Dodatkowo i słabe zależności wystąpiły dla elastyczności, odwagi, preferowania trudnych zadań, niezależności, wiary w sukces, zapału do nauki, ukierunkowania na cel, internalizacji oraz wytrwałości. Dodatni i umiarkowany związek wystąpił z samokontrolą, a także z wyróżnionym w inwentarzu czynnikiem samokontroli. Dodatkowo pewność siebie koreluje dodatnio i słabo z siłą procesu hamowania. Siła procesu hamowania i nastawienie na rywalizację były 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 osiągnięć. Nieistotne zależności zaob-



serwowano 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 osiągnięć, flow, internalizacji, wytrwałości, samokontroli, jak również wszystkich trzech czynników motywacji osiągnięć: pewności siebie, ambicji i samokontroli.

Równowaga procesów nerwowych również okazała się dodatnio skorelowana na poziomie od słabego do umiarkowanego ze skalami motywacji osiągnięć. Im większa przewaga procesów pobudzeniowych nad procesami 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 do siły procesu pobudzenia, który koreluje dodatnio na poziomie od słabego do silnego prawie ze wszystkimi wymiarami motywacji osiągnięć, a następnie odnośnie do 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, zakładającej 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, do szczegółowej analizy różnic wykorzystano test porównania parami Dunna. Wyniki dotyczące temperamentu znajdują się w tabeli 2.

Tabela 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 tabeli 2, prezesi, dyrektorzy i 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 tabeli 3.

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

Skale motywacji osiągnięć	Prezes		Dyrektor		Kierownik		Test H Kruskala-Wallisa	Istotność
	średnia	odchylenie standardowe	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
Wyrwałość	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 (tabela 3) wykazała (test H Kruskala-Wallisa = 7,99;  $p < 0,05$ ), że kierownicy przejawiali statystycznie istotnie niższy poziom niezależności niż prezesi. Wielkość efektu jest niska ( $\eta^2 = 0,04$ ). Kierownicy i dyrektorzy ( $p = 0,38$ ) oraz dyrektorzy i prezesi ( $p = 0,07$ ) nie różnili się istotnie między sobą pod względem niezależności. Pozostałe skale motywacji osiągnięć oraz trzy czynniki motywacji osiągnięć (pewność siebie, ambicja, samokontrola) nie różnicują porównywanych grup.

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

Dodatkowo sprawdzono, czy istnieje związek między motywacją osiągnięć a długością stażu pracy ogólnie oraz na stanowisku kierowniczym (tabela 4).

Tabela 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 (tabela 4) wykazała istotne zależności między wysiłkiem kompensacyjnym, dbaniem o prestiż i wytrwałością a stażem pracy w ogóle oraz stażem pracy na stanowisku kierowniczym. Wszystkie te zależności są słabe i ujemne – gdy dłuższy jest staż pracy, osoby badane przejawiają mniejszy wysiłek kompensacyjny, dbanie o prestiż oraz są mniej wytrwałe. Co więcej, zaobserwowano słabe i ujemne zależności między stażem pracy w ogóle a satysfakcją z osiągnięć oraz czynnikiem samokontroli. Oznacza to, że im dłuższy staż pracy ogółem mają osoby badane, tym mniejszą satysfakcję z osiągnięć i mniejszą samokontrolę przejawiają. 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 (tabela 5). Analiza statystyczna wykazała istotne różnice między kobietami i mężczyznami dla ruchliwości procesów nerwowych ( $U$  Manna-Whitneya = 4600,00;  $p < 0,05$ ). Kobiety przejawiały istotnie wyższy poziom ruchliwości (średnia ranga = 61,43) niż mężczyźni (średnia ranga = 58,72). Wielkość różnicy jest mała ( $\eta^2 = 0,03$ ). Pozostałe różnice okazały się statystycznie nieistotne.

Tabela 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.

Przeprowadzona analiza statystyczna (tabela 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;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ) oraz ukierunkowanie na cel niż mężczyźni ( $U$  Manna-Whitneya = 4781,50;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,02$ ). Natomiast mężczyźni przejawiali istotnie wyższy poziom satysfakcji z osiągnięć ( $U$  Manna-Whitneya = 4387,00;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,04$ ) oraz samokontroli ( $U$  Manna-Whitneya = 4466,00;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,03$ ). 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 zawiera tabela 7.

Tabela 6. Różnice w motywacji osiągnięć kobiet i mężczyzn

Skale motywacji osiągnięć	Kobiety		Mężczyźni		U Manna-Whitneya	Istotność
	średnia ranga	odchylenie standardowe	średnia ranga	odchylenie standardowe		
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.

Rezultaty analizy (tabela 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 jest 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 umiarko-

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

Zmienna objaśniana	Predyktory	Niestandardowy współczynnik regresji	Błąd standardowy	Standaryzowany współczynnik regresji Beta	Test t	Wartość F	Współczynnik determinacji R <sup>2</sup>	Skorygowany R <sup>2</sup>
Pewność siebie	Siła procesów pobudzenia	0,39	0,05	0,47	7,54***	104,77***	0,50	0,49
	Ruchliwość procesów nerwowych	0,25	0,49	0,34	5,41***			
Ambicja	Siła procesów pobudzenia	0,29	0,04	0,37	5,64***	31,67***	0,13	0,13
Samokontrola	Siła procesów pobudzenia	0,25	0,06	0,30	4,05***	30,46***	0,30	0,29
	Siła procesów hamowania	0,20	0,04	0,21	3,68***			
	Ruchliwość procesów nerwowych	0,15	0,06	0,22	2,89**			

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

Źródło: opracowanie własne.

waną 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 oraz 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.

Wobec powyższego 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 się potwierdziła. Istnieje związek pomiędzy cechami



temperamentu a motywacją osiągnięć u menedżerów. Szczególnie siła procesów pobudzenia koreluje słabo, lecz także silnie ze wszystkimi skalami motywacji osiągnięć. Korelacja nie występuje z jedną skalą motywacji osiągnięć, 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 osiągnięć, w tym szczególnie czynnika pewności siebie, a 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).

Biorąc pod uwagę uzyskane rezultaty statystyczne, należy odnotować, że wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia wzrasta czynnik motywacji osiągnięć określony jako pewność siebie. Występuje też wyższy poziom elastyczności, która oznacza gotowość do zmiany oraz radzenia sobie z zadaniami nowego rodzaju. Wyższy poziom odwagi oznacza brak obaw przed wyzwaniem i 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 i organizacji pracy oraz poczucie odpowiedzialności. Wiara w sukces to przewidywanie powodzenia w nowych lub trudnych zadaniach, motywacyjna perspektywa możliwości wykorzystania własnych zdolności, wiedzy i umiejętności w sytuacji występowania przeszkód. Dominacja wyraża się w gotowości przyjmowania roli lidera, brania odpowiedzialności za sprawy i ludzi (por. Klinkosz, Sękowski, 2013).

Wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia wzrasta czynnik motywacji osiągnięć określony jako ambicja. Zapal do nauki to inicjatywa własna do poszerzania wiedzy bez zachęty z zewnątrz, wraz z inwestowaniem w tę czynność czasu. Ukierunkowanie na cel to zorientowanie na przyszłość poprzez wyznaczanie celów krótkoterminowych i długoterminowych. Dbanie o prestiż wyraża się w dążeniu do tego, aby odgrywać ważną rolę w hierarchii społecznej. Satisfakcja z osiągnięć oznacza zadowolenie, gdy sukces jest wynikiem własnego wysiłku. Koreponduje z nią zaangażowanie (silne angażowanie się w działania),

flow (tendencja do intensywnego zaangażowania, wysokiej koncentracji) oraz nastawienie na rywalizację (motywacyjne oddziaływanie konkurencji i rywalizacji) (por. Klinkosz, Sękowski, 2013).

Czynnik motywacji osiągnięć, określony jako samokontrola, zwiększa się wraz ze wzrostem siły procesu pobudzenia. Nasyca go internalizacja, czyli przekonanie o wewnątrzsterowności w zakresie efektów pracy, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych (porażek). Wytrwałość oznacza konsekwencję i wytrwałość w pracy zawodowej. Samokontrola wyraża się w sprawnej i terminowej oraz systematycznej organizacji pracy własnej, a także w 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. Co więcej, porównywalnie koreluje co do ilości ze skalami motywacji osiągnięć (za wyjątkiem trzech skal: wysiłku kompensacyjnego, zaangażowania i nastawienia na rywalizację). Ponadto w badaniach własnych okazało się, 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 natychmiast realizują zadania i obowiązki zawodowe (por. Klinkosz, Sękowski, 2013).

Dyskusja nad uzyskanymi wynikami badań własnych mogłaby w tym miejscu dotyczyć również zakresu i ilości ról pełnionych przez kobiety i mężczyzn, lecz 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 odczuwanej przez niższy szczebel zarządzania istniejącej hierarchii zależności w stosunku do najwyższego poziomu zarządzania. Z drugiej zaś 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 bliżej się przyjrzeć mu w zakresie bardziej efektywnego 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 mniejszy wysiłek kompensacyjny przejawiają menedżerowie (nie kierują się

przede wszystkim unikaniem niepowodzenia w zakresie podejmowanych decyzji i działań), mniej dbają o prestiż (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 natychmiast realizować wyzwania). Są to optymistyczne wnioski badawcze, wskazujące na prorozwojowy kierunek postawy menedżera dla organizacji i pracowników, którymi zarządza, oraz dla własnej kondycji psychicznej.

Wyniki badań własnych mogą być pomocne w trafniejszym percypowaniu funkcjonowania menedżerów, poza tym mogą inspirować do działań samorozwojowych i wspomagających selekcję zawodową. W sensie poznawczym mogą stanowić odpowiedź do wyznaczania dalszych kierunków psychologicznych badań nad kadrami 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(97)00003-2)**
- Domurat, A. (2006). O motywacji przedsiębiorczości i jej percepcji wśród przedsiębiorców. W: E. Aranowska, M. Goszczyńska (red.), *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Koziroleckiemu* (s. 133–155). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Dymkowski, M., Nosal, C., 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. (2006). H. Schulera i M. Prochaski polska wersja Inwentarza Motywacji Osiągnięć – Leistungsmotivationsinventar (LMI). *Czasopismo Psychologiczne*, 7(2), 253–264.
- Klinkosz, W., Sękowski, A.E. (2013). *Inwentarz Motywacji Osiągnięć. Polska adaptacja LMI – Leistungsmotivations inventar H. Schulera, G.C. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Knight, F.H. (2012). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Courier Corporation.
- Kozirolecki, J. (1997). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Łukaszewski, W., Doliński, D. (2000) Mechanizmy leżące u podstaw motywacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia – podręcznik akademicki* (T. 2: s. 441–468). Gdańsk: GWP.
- 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,  
**DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4)**
- McClelland, D.C. (1961). *The Achievement Society*. Princeton: 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? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (115), 596–605.
- 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(2), 257–279, DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2).
- Shaver, K., Scott, L. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 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. *Proceedings of the Association for Small Business and Entrepreneurship*, 51–56.
- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.
- Strelau, J. (2001). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.
- Strelau, J., Zawadzki, B. (1998). *Kwestionariusz temperamentu PTS. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Strzałecki, A. (2003). *Psychologia twórczości. Między tradycją a ponowoczesnością*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.
- Strzałecki, A. (2005). 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., Kusal, A. (2002). Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania. *Studia Psychologica*, 3, 5–20.
- Strzałecki, A., Tomaszewicz, B. (2004). Wyznaczniki efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach zmian systemowych. *Studia Psychologica UKSW*, 5, 125–139.
- Strzałecki, A., Czołak, D. (2005). Osobowościowe i temperamentalne czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, 48(2), 133–151.
- Terelak, J. (1999). *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.
- Tyszka, T. (1997). *Psychologia zachowań ekonomicznych*. Warszawa: PWN.
- Tyszka, T., Zaleskiewicz, T. (2001). *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*. Warszawa: PWE.
- Wärneryd, K.-E. (1988). The Psychology of Innovative Entrepreneurship. W: W.F. van Raaij, G.M. van Veldhoven, K.-E. Wärneryd (eds.), *Handbook of Economic Psychology* (s. 404–447). Dordrecht: Academic Publishers.
- Wärneryd, K.-E. (2004). Psychologia i ekonomia. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 7–38). Gdańsk: GWP.
- 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 UŚ.
- Zawadzki, B., Strelau, J. (1997). *Formalna charakterystyka zachowania – Kwestionariusz temperamentu (FCZ-KT)*. Podręcznik. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

## 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 show 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.

**Keywords:** temperament; motivation of achievements; manager