Studia z Psychologii w KUL, tom 18
red. O. Gorbaniuk, B. Kostrubiec-Wojtachnio,
D. Musiał, M. Wiechetek
ISBN 978-83-7702-726-4 Lublin, Wyd. KUL 2012, s. 11-26

Sylwia Gwiazdowska[1], Waldemar Klinkosz[2]
Instytut Psychologii
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

MOTYWACJA OSIĄGNIĘĆ I OSOBOWOŚĆ MĘŻCZYZN UZYSKUJĄCYCH STAŁY ORAZ NIEREGULARNY DOCHÓD MIESIĘCZNY

Streszczenie

Głównym celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy istnieją różnice pod względem motywacji osiągnięć i cech osobowości pomiędzy mężczyznami pracującymi ze stałą oraz nieregularną pensją. Osobowość mierzona była za pomocą Kwestionariusza NEO-FFI. Przebadanych zostało 100 mężczyzn. Motywacja osiągnięć jest tu rozumiana jako tendencja do przekraczania standardów doskonałości i mierzona za pomocą Inwentarza Motywacji Osiągnięć LMI. Stwierdzone zostały istotne różnice pomiędzy wynikami obydwu grup. Osoby, których pensja zależy od wyników w pracy, są zdecydowanie bardziej zmotywowane i zaangażowane niż osoby otrzymujące stałą pensję. Ta świadomość może być bardzo przydatna zarówno w obszarze doradztwa zawodowego, jak i w poradnictwie psychologicznym.

Słowa kluczowe: motywacja osiągnięć, osobowość, stały dochód miesięczny, nieregularny dochód miesięczny, Inwentarz Osobowości NEO-FFI, Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI

---

[1] Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Al. Racławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: sylwia.gwiazdowska@onet.pl.
[2] e-mail: klinkosz@kul.pl

ACHIEVEMENT MOTIVATION OF FULL TIME AND PART TIME WORKERS AND THEIR PERSONALITY

Abstract

To test hypotheses about differences between full time and part time workers was used NEO-FFI Inventory Costa and McCrae and Achievement Motivation Inventory Schuler and Prochaska. That was tested 100 men with different work commitment. The researches shows differences in profiles of achievement motivation and personality from full time and part time workers, also there is a connection between achievement motivation and personality.

Key words: achievement motivation, personality, full time job, part time job, NEO-FFI Inventory, Achievement Motivation Inventory

Wprowadzenie

Celem podjętych badań było sprawdzenie, czy istnieją różnice pod względem motywacji osiągnięć i cech osobowości pomiędzy mężczyznami pracującymi ze stałą oraz nieregularną pensją. Takie badanie nie było dotychczas prowadzone i wyniki mogą zainteresować nie tylko innych badaczy, ale przede wszystkim zostać praktycznie wykorzystane przez pracodawców. Poniżej zaprezentowano podłoże teoretyczne zagadnienia, rozpoczynając od osobowości, a następnie przechodząc do zjawiska motywacji osiągnięć.

Osobowość jest jednym z klasycznych pojęć w psychologii, a zarazem trudnym do zdefiniowania. Jest to termin o bardzo szerokim znaczeniu i nie można określić go w sposób spójny i prosty (Reber, Reber, 2005). Psychologowie osobowości zajmują się ogólnie wszystkim tym, co dotyczy ludzi – ich naturą, różnicami indywidualnymi, starają się zrozumieć, w jaki sposób powiązane są ze sobą różne aspekty funkcjonowania człowieka (Klinkosz, Sękowski, 2009). Badanie osobowości obejmuje nie tylko procesy psychologiczne, ale złożone relacje między nimi (Pervin, John, 2002). Osobowość można badać na wielu poziomach, zaczynając od najwyższego, czyli abstrakcyjnych cech podstawowych, które wywodzą się z zachowań społecznych i sposobów wyrażania emocji, poprzez mechanizmy poznania i zachowania, które pośredniczą w uczeniu się zachowań społecznych, aż do najniższych poziomów, to znaczy wyjaśniania tych mechanizmów w oparciu o czynniki psychofizjologiczne, neurologiczne, biochemiczne i genetyczne. Każdy z tych poziomów analizy osobowości jest interesującym przedmiotem badań, jako zupełnie oddzielne zagadnienie (Marszał-Wiśniewska, Klonowicz, Fajkowska-Stanik, 2003). W danej pracy autorzy skupili się na teorii cech. Wszystkie teorie cech wychodzą z założenia, że osobowość jednostki jest zbiorem cech lub charakterystycznych zachowań, sposobów myślenia, reagowania czy odczuwania (Klinkosz, Sękowski, 2011). Pierwsze teorie cech opierały się na zwykłych listach przymiotników, a osobowość jawiła się przez enumerację tych cech (Klinkosz, Sękowski, 2005). Współcześnie podejścia zajmują się analizą czynnikową, mającą na celu wyodrębnić podstawowe wymiary osobowości (Costa, McCrae, 2005).

Teoretyczne ujęcie zagadnienia motywacji pozwala na zaprojektowanie badań dotyczących osób aktywnych zawodowo. Motywacja jest to proces regulacji, sterujący czynnościami jednostki tak, aby zostały doprowadzone do określonego efektu, którym może być zmiana w społecznym lub fizycznym stanie rzeczy bądź zmiana w samym sobie, a także zmiana swojego położenia fizycznego lub społecznego (Reykowski, 1992). Motywacja jest charakteryzowana przez takie właściwości, jak siła dążeń i kierunek dążeń. Siła dążenia to większa lub mniejsza zdolność do wyłączania konkurencyjnych dążeń, czyli stopień, w jakim jakieś dążenie kontroluje zachowanie. Można z tego wyciągnąć wniosek, iż dążenie jest tym silniejsze, im trudniej jest skłonić jednostkę do zmiany kierunku podjętej działalności. Im silniejsze dążenie, tym większa szybkość i siła reakcji oraz zdolność do wysiłku.

Natomiast kierunek dążeń to wskazanie celu bądź stan podmiotu, ze względu na który dane cele były wybierane (Reykowski, 1992).

W niniejszym artykule podjęto tematykę szczególnego rodzaju motywacji – motywacji osiągnięć. Motywacja osiągnięć jest zmienną psychologiczną, która odgrywa istotną rolę w doborze osób do wykonywania jakichś określonych zadań. Jako cecha osobowościowa nie jest uwarunkowana zewnętrzną motywacją, nie ulega szybkiej modyfikacji pod wpływem awansu lub premii (Klinkosz, 2007). Stąd to sposób wykonywania zadania profesjonalnego zależny jest od motywacji osiągnięć pracownika. Dlatego pracodawcy poszukują osób, które charakteryzują się wysokim poziomem motywacji osiągnięć, a nie tylko tych posiadających motywację do osiągania kolejnych szczebli kariery zawodowej. Osoby pracujące zawodowo można podzielić ze względu na niską i wysoką motywację osiągnięć. Ci, którzy mają tak zorganizowany system pracy, że wykonują powierzone im zadania bez możliwości decydowania o sposobie wykonywania zadań, mogą mieć niską motywację. W takiej sytuacji występuje niewielki wpływ pracownika na swoje własne działanie. Na skutek niskiej swobody działania motywacja osiągnięć nie może się rozwinąć, a nawet uaktywnić. Natomiast dla tych stanowisk, w których jednostka sama decyduje, w jaki sposób wykonuje zadania i organizuje swoją pracę, motywacja osiągnięć jest bardzo ważna (Klinkosz, 2007). Najważniejsze cechy ludzi z wysoką potrzebą osiągnięć to preferowanie środowiska pracy, w której mają określoną odpowiedzialność za rozwiązywane tam problemy. Również są to osoby, które kalkulują ryzyko i ustanawiają sobie cele realne do osiągnięcia, a także potrzebują wciąż nowych dowodów uznania i informacji od innych o poczynionych postępach. Dzięki informacjom zwrotnym wiedzą, w jakim stopniu radzą sobie z powierzonym im zadaniem (Sękowski i Klinkosz, 2005). Mechanizm motywacji jest jednym z podstawowych i najistotniejszych czynników wpływających na sukcesy i porażki przedsiębiorstw. Współcześnie, w czasach ostrej rywalizacji, to właśnie poziom motywacji i zaangażowania pracowników może stanowić najważniejszy element różnicujący dwóch konkurentów. Aby polepszyć pracę swych podwładnych, dobrze jest zrozumieć, co istotnie motywuje ludzi. Z perspektywy ekonomii to właśnie pensja jest jednym z najważniejszych bodźców motywującym pracownika (Niermeyer, 2009). W przedsiębiorstwach można spotkać dwa rodzaje motywacji – pozytywną i negatywną. Przez pozytywne motywowanie pracowników rozumiemy stwarzanie im coraz lepszych perspektyw, urzeczywistnianie ich celów, podwyższanie zarobków, dawanie możliwości osiągnięcia lepszego stanowiska. Ten rodzaj motywacji powoduje zazwyczaj większą aktywizację osób i pełniejsze wykorzystanie ich możliwości. Drugi rodzaj – motywacja negatywna, polega na pobudzaniu ludzi do pracy poprzez stwarzanie im poczucia zagrożenia. Wywołuje ona lęk wśród pracowników przez groźbę zmniejszenia zarobków, otrzymania nagany czy utraty stanowiska. Bodźce ujemne bywają często stosowane, ponieważ uruchamiają silniejsze dążenia i prowadzą do wyzwolenia większych pokładów energii w pracowniku. Tego typu działanie może prowadzić jednak do sytuacji, że

osoba nie będzie się starała wykonać zadania jak najlepiej, lecz skupi się na zaspokojeniu oczekiwań przełożonych (Kozioł, Tyrańska, 2002).

Według Sikorskiego (2004) system wynagrodzeń stosowany w miejscu pracy dotyka trzech głównych aspektów. Pierwszy z nich to fakt, że pracownik chce wiedzieć, za co jest wynagradzany. Jest to jednoznaczny związek pomiędzy działaniami i pozycją osoby w organizacji a składnikami jej wynagrodzenia. Z tego punktu widzenia systemy wynagrodzeń powinny być proste i czytelne dla pracownika. Drugi aspekt to przejrzystość struktury wynagrodzeń w całym przedsiębiorstwie. Chodzi tu o zasady zróżnicowanych zarobków, w zależności od obszarów działania, funkcji i rezultatów pracy, które powinny być zgodne z utrwalonymi praktykami i kulturą organizacyjną. Trzeci dotyczy wysokości wynagrodzeń w danym przedsiębiorstwie, która powinna być powiązana i porównywalna do wysokości wynagrodzeń w podobnych organizacjach w danej branży bądź na danym terenie. Ponadto pracownik dysponuje trzema rodzajami zasobów, które może sprzedać organizacji. Stanowią je: czas, wysiłek i umiejętności. Organizacja może więc płacić pracownikom za ich czas pracy, za wysiłek i co za tym idzie – za wyniki pracy lub za umiejętności czy kwalifikacje, które są gwarancją właściwie pełnionej roli.

Większość systemów wynagrodzeń odzwierciedla mieszankę wszystkich trzech świadczeń pracownika na rzecz przedsiębiorstwa. Współcześnie płace odnosi się w dużej mierze do kwalifikacji pracownika (Robbins, 1998).

Co więcej, niektóre składniki wynagrodzenia wynikają z samego faktu zatrudnienia, jak np. płaca za czas urlopu, świadczenia socjalne czy „bonusy" i dodatki. Jednym z najczęstszych czynników różnicujących rodzaj wynagrodzeń jest stosunek płacy stałej do nieregularnej, inaczej zmiennej. Stała płaca, zwana inaczej płacą podstawową bądź wynagrodzeniem zasadniczym, nie wiąże się z wynikami w pracy. Jej rola motywacyjna polega na pobudzaniu osoby do zachowań określanych jako „wchodzenie i pozostawanie w systemie, podnoszenie kwalifikacji oraz tworzenie dobrej opinii instytucji" (Czerniawska, 1980, s. 140). W odróżnieniu od pensji stałej płaca nieregularna oznacza, że istnieje związek pomiędzy wysokością wynagrodzenia a wynikami pracy. Wysokość pensji zmiennej zależy od wydajności pracy i wielkości włożonego wysiłku. Nieregularna pensja występuje zatem najczęściej w postaci premii bądź nagrody. Jeśli pracownik osiągnie wyniki w pracy zgodne z przyjętymi kryteriami przedsiębiorstwa, jest mu przyznawana premia. Kawka (2002) stwierdza, iż jest to system ograniczonego zaufania ze strony przedsiębiorstwa względem pracownika. Dlatego też organizacja nie może mieć pewności, czy osoba pracująca będzie z pełnym zaangażowaniem i uczciwie wykorzystywać swój potencjał w pracy. Premia jest wypłacana, jeśli pracownik wykona swoje zadania zgodnie z oczekiwaniami. Wysokość pensji jest tu głównie zależna od wysiłku i zaangażowania pracownika. W systemie wynagrodzeń, jaką jest płaca nieregularna, stosuje się zachęty indywidualne lub zespołowe. Indywidualne są skierowane do poszczególnych pracowników, którzy za swoje osobiste osiągnięcia dotyczące jakości i ilości wykonanej pracy mogą otrzymać nagrodę bądź premię.

Drugi rodzaj tworzą zespoły pracownicze. Wymagany jest od nich określony efekt pracy. Aby uzyskać korzyści, wystarczy przynależeć do zespołu (Katz, 1993).

Natomiast jeżeli chodzi o motywacyjną skuteczność pieniężnych zachęt, to zależy ona od spełnienia pewnych warunków. Po pierwsze muszą być one odebrane przez pracownika jako wystarczająco duże. Po drugie osoba musi je odbierać jako bezpośrednio związane z poziomem wymaganym przy danym zadaniu i muszą one następować od razu po jego wykonaniu. Po trzecie pracownicy, nawet ci, którzy ich nie otrzymują, muszą uznawać je za sprawiedliwe (Sikorski, 2004). Spełnienie wyżej wymienionych warunków może spowodować, że pieniądz stanie się jednym z głównych motywatorów, choć jego rola może być inna dla różnych grup społecznych. Dążność zarobkowa człowieka jest traktowana jako naturalna potrzeba. Pensja staje się zachętą, która w pracownikach wyzwala i utrzymuje coraz to większą motywację (Sedlak, 1997).

Problem dotyczący związku motywacji osiągnięć pracowników, ich osobowości oraz wskaźników makroekonomicznych przedsiębiorstw był podejmowany przez psychologów w różnych krajach. McClelland (1995) stworzył model „decyzji ryzykownych", który wskazuje na to, że osoby posiadające wysoki poziom motywacji osiągnięć są skoncentrowane na konkretnych zadaniach, stawiają sobie odległe cele, preferują zadania trudne, chociaż możliwe do osiągnięcia. Motywacja osiągnięć ujawnia się stosunkowo wcześnie – także przed podjęciem pracy zarobkowej – dlatego może być dobrym predykatorem sukcesów na polu zawodowym. McClelland wykazał, że aż 83% studentów mających silną potrzebę osiągnięć podejmuje zatrudnienie w zawodach o dużym stopniu ryzyka, wymagających podejmowania decyzji, związanych z odnoszeniem sukcesu (handel, zarządzanie przedsiębiorstwem). Natomiast 70% absolwentów uczelni, którzy wykazywali się słabszą potrzebą osiągnięć, zatrudniało się w zawodach niewymagających przedsiębiorczości i podejmowania ryzyka (za: Rathaus, 2004). Według McClellanda istnieje wysoka pozytywna korelacja pomiędzy nasileniem potrzeby osiągnięć u menadżerów i kierowników a zyskami firm, ponieważ pracownicy tacy są bardziej efektywni i gotowi do podejmowania zadań poprawiających organizację pracy, nawet wówczas, gdy nie wchodzą one w zakres codziennych obowiązków. McClelland (1987; por. Schultz, Schultz, 2002) wymienia trzy najważniejsze cechy osób z wysoką potrzebą osiągnięć:

- preferują one środowisko pracy, w którym można określić osobistą odpowiedzialność za rozwiązywane problemy;
- potrafią kalkulować ryzyko i ustanawiać cele możliwe do zrealizowania;
- potrzebują dowodów uznania i informacji zwrotnych o czynionych postępach, dzięki czemu wiedzą, jak dobrze radzą sobie z zadaniem.

McClelland stwierdził, że indywidualne różnice w zakresie motywacji osiągnięć są to trwałe skłonności, które w sprzyjających okolicznościach aktywizują się. Ludzie o wysokiej motywacji osiągnięć przedkładają zadania, które są dla nich wyzwaniem – wymagające przedsiębiorczości. Wolą zadania o umiarkowanym stopniu trudności i takie, za które mogą czuć się odpowiedzialni (zob. Pervin,

2002). Jak piszą Klinkosz i Sękowski (2005), wskaźnik motywacji osiągnięć pracownika jest istotny podczas rekrutacji i selekcji pracowników do konkretnych zadań zawodowych. Jeśli pracownicy na skutek organizacji pracy są zmuszeni do wykonywania zadań w taki sposób, iż nie pozwala im się decydować o tym, co ani w jaki sposób mają wykonywać (np. praca na taśmie), mogą charakteryzować się niskim poziomem motywacji osiągnięć. Wówczas wpływ pracownika na własne działanie jest niski i dlatego podlegać on musi zewnętrznej kontroli kadry kierowniczej. Przy doborze pracowników do tego rodzaju pracy nie potrzeba badać motywacji osiągnięć. Jednak motywacja osiągnięć jest ważna dla tych stanowisk, na których pozwala się ludziom decydować o sposobie pracowania oraz kiedy nie są oni monitorowani. Mogą oni wówczas w dowolny sposób wpływać na organizację swojej pracy i skutecznie osiągać sukces zawodowy (Frintrup, 1999). Dlatego tak ważna jest kwestia oceny motywacji osiągnięć pracowników w różnych sytuacjach zawodowych. Można zapytać: „Czy sposób realizacji tych samych zadań zawodowych (np. o wskaźnik miesięcznej sprzedaży tych samych produktów) jest związany z motywacją osiągnięć i cechami osobowości pracowników? Jeśli wysokość pensji jest proporcjonalna do podejmowanego wysiłku i do liczby przepracowanych godzin, to według teoretycznej koncepcji Schulera (1998), osoby mające stałą pensję powinny charakteryzować się istotnie niższym poziomem motywacji osiągnięć, niż pracownicy, którzy mają nieregularny miesięczny dochód. Przedstawiony do analiz psychologicznych problem jest nowatorski i w prezentowanym ujęciu nie był dotychczas omawiany w literaturze przedmiotu. A ponieważ jest on ważny tak dla osób aktywnych zawodowo i dla pracodawców, jak i dla doradców personalnych, tym samym stał się inspiracją do przeprowadzonych badań.

Hipotezy

Problem badawczy dotyczył motywacji osiągnięć i cech osobowości osób o zróżnicowanym zaangażowaniu zawodowym. W celu głębszej analizy danego zjawiska sformułowane zostały następujące hipotezy:

H1: Istnieją istotne różnice między mężczyznami ze stałą a nieregularną pensją pod względem ich motywacji osiągnięć.

Pensja jest jednym z głównych motywatorów pracowników. Stała płaca nie wiąże się z wynikami w pracy, natomiast pensja nieregularna na nich bazuje. Na tej podstawie można wywnioskować, że mężczyźni z nieregularną pensją wkładają większy trud, aby osiągnąć wyniki, które odzwierciedlają ich wynagrodzenie. Jeśli pieniądze są jednym z najważniejszych motywów wykonywania pracy, to zakładamy, że grupy różniące się formą wypłaty będą różniły się pod względem motywacji.

H2: Istnieją istotne różnice między mężczyznami ze stałą a nieregularną pensją pod względem ich cech osobowości.

Osoby z nieregularną pensją często postawione są w sytuacji rywalizacji z innymi (np. osoba, która ma największą sprzedaż, otrzyma najlepszą gratyfikację finansową). Można zatem przypuszczać, że osoby ze stałą pensją będą bardziej ugodowe, a co za tym idzie – bardziej skłonne do kooperacji i pomocy. Sumienność wiąże się z motywacją i zaangażowaniem w pracę, jeśli więc w przypadku osób z nieregularną pensją suma wypłaty zależy od zaangażowania, można zakładać, że mężczyźni ze stałą pensją będą mniej sumienni.

H3: Istnieje związek motywacji osiągnięć z osobowością.

Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie studentów przez Klinkosza (2007), gdzie uzyskano związek pomiędzy motywacją osiągnięć a osobowością, można przypuszczać, że związek pomiędzy tymi zmiennymi będzie zachodził również w przypadku mężczyzn pracujących.

Tabela 1. Różnice między mężczyznami ze stałą i nieregularną pensją w zakresie motywacji osiągnięć

Skale LMI	**Mężczyźni ze stałą pensją (n = 50)**		**Mężczyźni z nieregularną pensją (n = 50)**		**Test t**		**Cohen**	
	M	**SD**	**M**	**SD**	**t**	**p <**	**d**	**r**
PE – Wytrwałość	37,92	12,18	50,86	10,11	-5,81	0,001	-1,16	-0,50
DO – Dominacja	35,26	13,85	54,16	8,91	-8,12	0,001	-1,62	-0,63
EN – Zaangażowanie	32,98	11,18	44,92	11,53	-5,26	0,001	-1,05	-0,47
CS – Wiara w sukces	42,40	11,06	54,82	7,97	-6,44	0,001	-1,29	-0,54
FX – Elastyczność	36,50	11,11	54,80	8,15	-9,39	0,001	-1,88	-0,69
FL – Koncentracja na zadaniu	39,94	14,97	54,10	11,76	-5,26	0,001	-1,051	-0,47
FN – Odwaga	30,66	10,66	42,86	10,98	-5,64	0,001	-1,13	-0,49
I N – Przyswajalność	36,40	12,42	47,50	7,75	-5,36	0,001	-1,07	-0,47
CE – Wysiłek kompensacyjny	48,30	7,61	55,70	9,82	-4,21	0,001	-0,84	-0,39
PP – Duma z produktywności	51,42	7,72	61,86	6,75	-7,20	0,001	-1,44	-0,60
EL – Zapał do nauki	40,42	11,66	48,34	8,02	-3,96	0,001	-0,79	-0,37
PD – Preferencja trudnych zadań	31,02	10,91	48,10	9,19	-8,47	0,001	-1,69	-0,65
ID – Niezależność	33,98	10,52	51,24	6,59	-9,83	0,001	-1,97	-0,70
SC – Samokontrola	39,16	11,60	47,36	11,49	-3,55	0,001	-0,71	-0,33
SO – Dbanie o prestiż	45,52	7,83	58,28	9,04	-7,54	0,001	-1,51	-0,60
CP – Duch rywalizacji	31,54	11,38	52,46	10,92	-9,38	0,001	-1,88	-0,68
GS – Nastawienie na cel	40,90	9,68	51,32	8,77	-5,64	0,001	-1,13	-0,49
Wynik ogólny	654,32	127,47	878,68	110,50	-9,40	0,001	-1,88	-0,70

Uwaga: Efekt Cohena: 0,20-0,50 – mały; 0,51-0,80 – przeciętny; 0,81 i więcej – duży, odnosi się do „d" (Cohen, 1998).

Metoda

Narzędzia

W badaniach zastosowano dwa inwentarze osobowości. Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae (Costa i McCrae, 1992; polska adaptacja: Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 1998) to metoda typu „papier-ołówek" zawierająca 60 pozycji, oparta jest na pięcioczynnikowej teorii osobowości, 5 skal odpowiada następującym cechom osobowości: Neurotyczność, Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenia, Ugodowość i Sumienność.

Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI Schulera i Prochaski (tłumaczenie: Sękowski i Klinkosz, 2005) jest oparty na założeniu, że motywacja osiągnięć jest pierwszym źródłem wariancji dla osiągnięć zawodowych. Jest to metoda typu „papier-ołówek" zawierająca 170 pozycji, które przyporządkowane są 17 skalom: Elastyczność (FX), Odwaga (FN), Preferencja trudnych zadań (PD), Niezależność (ID), Wiara w sukces (CS), Dominacja (DO), Zapał do nauki (EL), Nastawienie na cel (GS), Wysiłek kompensacyjny (CE), Dbanie o prestiż (SO), Duma z produktywności (PP), Zaangażowanie (EN), Duch rywalizacji (CP), Koncentracja na zadaniu (FL), Przyswajalność (IN), Wytrwałość (PE), Samokontrola (SC) (Klinkosz, Sękowski, 2006). Uzyskano wysokie współczynniki zgodności wewnętrznej (alpha Cronbacha) dla poszczególnych skal od 0,67 do 0,86 oraz rzetelności szacowanej metodą powtarzania testu (test-retest) w odstępie 2-tygodniowym od 0,71 do 0,94 (w zależności od skali). Następnie przetłumaczono LMI na język angielski oraz zbadano menadżerów i pracowników przedsiębiorstw. Wskaźniki psychometryczne okazały się również zadowalające (Klinkosz, Sękowski, 2006). Ponadto powyższe skale wchodzą w skład 3 wymiarów:

1. Pewność siebie – skale: Elastyczność (FX), Odwaga (FN), Preferencja trudnych zadań (PD), Niezależność (ID), Wiara w sukces (CS), Dominacja (DO).
2. Ambicja – skale: Zapał do nauki (EL), Nastawienie na cel (GS), Wysiłek kompensacyjny (CE), Dbanie o prestiż (SO), Duma z produktywności (PP), Zaangażowanie (EN), Duch rywalizacji (CP), Koncentracja na zadaniu (FL).
3. Samokontrola – skale: Przyswajalność (IN), Wytrwałość (PE), Samokontrola (SC).

Osoby badane

Badania przeprowadzono na próbie 100 mężczyzn: 50 otrzymywało stałą pensję, a 50 nieregularną. Wszystkie osoby badane pochodziły z województwa lubelskiego i większość z nich pracuje na jego terenie (niewielka liczba osób pracuje na terenie województwa mazowieckiego). Wiek wszystkich badanych mężczyzn wynosił od 22 do 36 lat (w grupie ze stałą pensją od 23 do 36 lat: M = 28,58; SD = 3,17, zaś w grupie z nieregularną pensją od 22 do 34 lat: M = 27,16; SD = 2,92).

Zdecydowana większość mężczyzn z nieregularną pensją to osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, doradcy finansowi oraz przedstawiciele handlowi (m.in. firm zajmujących się sprzedażą: sprzętu biurowego, artykułów spożywczych i alkoholu, leków i kosmetyków). Wśród nich 10% posiadało wykształcenie ogólne, 68% wykształcenie średnie techniczne i 22% wykształcenie wyższe. Mężczyźni posiadający pensję regularną to przedstawiciele takich zawodów, jak: serwisanci, informatycy, programiści, farmaceuci, urzędnicy oraz pracownicy biurowi. Wśród tej grupy wykształcenie ogólne posiadało 5% osób, wykształcenie średnie techniczne 70%, a wykształcenie wyższe 25% badanych.

Procedura

Badania przeprowadzone zostały w 2010 roku na terenie województwa lubelskiego. Respondentów znajdowano poprzez kontakt z lubelskimi firmami – najpierw telefoniczny, a następnie przyjeżdżał ankieter – była to zawsze ta sama osoba, także instrukcja oraz sposób przeprowadzania badania były zawsze takie same. Osoby badane były informowane, że uczestnictwo w badaniu jest dobrowolne i anonimowe oraz wytłumaczono im jego cel. Spośród osób, do których zwrócono się z prośbą o udział w badaniach, 25% odmówiło wypełnienia kwestionariuszy, a 5% zostało odrzuconych z powodu niepełnych odpowiedzi (pominięcia pytań). Specyfika grupy (mężczyźni pracujący) sprawiła, że większość testów dostarczana była osobom w ich miejscu pracy. Jeśli istniała taka możliwość, były one rozwiązywane od razu, czasami osoby badane zabierały kwestionariusze do domu i zwracały je w następnych dniach. Badani byli proszeni o wypełnienie Inwentarza Motywacji Osiągnięć LMI, Inwentarza Osobowości NEO-FFI oraz krótkiej metryczki zawierającej pytania o wiek, płeć i zajmowane stanowisko pracy z uwzględnieniem pensji (stała bądź nieregularna pensja).

Wyniki

Analizy porównawczej średnich wyników w grupach badanych mężczyzn czynnych zawodowo dokonano za pomocą testu *t*-Studenta.

Motywacja osiągnięć

Obliczono *d* Cohena dla testu *t* dla prób zależnych. Siła zaobserwowanych efektów wyrażona jako standaryzowana różnica średnich była przeciętna dla większości skal. Interpretacji dokonano zgodnie z zaleceniami Cohena (1998). Dla skal: FX (Elastyczność), ID (Niezależność), CP (Duch rywalizacji), a także dla wyniku ogólnego była większa niż przeciętna (współczynnik *d* Cohena > 0,6), zaś dla skal: CE (Wysiłek kompensacyjny), EL (Zapał do nauki), SC (Samokontrola) siłę

zaobserwowanych różnic można uznać za mało znaczącą. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że obydwie grupy różnią się istotnie między sobą pod względem motywacji osiągnięć. Mężczyźni z nieregularną pensją mają większą motywację osiągnięć niż mężczyźni ze stałym dochodem – są to osoby, którym łatwiej osiągnąć standardy doskonałości oraz postrzegać zadania jako wyzwanie.

Wyniki standaryzowane (w *tenach*) dobrze różnicują obydwie grupy. Dodatkowo diagnoza indywidualna mogłaby wskazać na zróżnicowanie motywacji osiągnięć pracowników w każdej z grup, jednak nie została przeprowadzona. Mężczyźni pracujący ze stałym dochodem miesięcznym uzyskali niskie wyniki aż w 14 skalach: Elastyczność (FX) – opisuje ludzi pozytywnie nastawionych i otwartych wobec nowych celów i sytuacji oraz wykazujących zainteresowanie nimi. Odwaga (FN) to brak lęku przed możliwością popełnienia błędu i oceną ze strony innych ludzi oraz podjęcia trudnych zadań. Preferencja trudnych zadań (PD) charakteryzuje ludzi preferujących trudne zadania oraz problemy, które wymagają wysiłku, wszelkie trudności odbierają oni jako wyzwanie. Niezależność (ID) to tendencja do niezależności i odpowiedzialności za siebie, nieuleganie wpływom innych. Wiara w sukces (CS) to przekonanie, że sukces to efekt własnej wiedzy, zdolności i kompetencji. Dominacja (DO) charakteryzuje osoby, które przejmują inicjatywę oraz wywierają silny wpływ na innych; pracując zespołowo, lubią kierować innymi. Zapał do nauki (EL) opisuje osoby, które cenią wyżej naukę niż przyjemności, pragną zdobywać wiedzę i posiadają różnorodne zainteresowania, którym poświęcają dużo czasu i wysiłku. Nastawienie na cel (GS) to stawianie sobie długoterminowych celów, podejmowanie trudnych zadań, plany dalszego rozwoju. Zaangażowanie (EN) opisuje osoby z nastawieniem na pracę z poczuciem nieszczęścia, gdy jej brakuje; osoby te nawet po intensywnym wysiłku nie potrzebują długiego wypoczynku. Duch rywalizacji (CP) to zamiłowanie do porównywania się z innymi ludźmi, współzawodnictwa oraz dążenie do bycia lepszym. Koncentracja na zadaniu (FL) to zaangażowanie w zadania „zapominając o całym świecie", wyjątkowa wytrwałość w pracy. Przyswajalność (IN) to posiadanie poczucia odpowiedzialności za osobiste porażki i sukcesy, wiara w powodzenie spraw życiowych zależy od ich osobistego wysiłku i zaangażowania. Wytrwałość (PE) to wytrwałość i energia przy dążeniu do własnych celów, skupienie całej uwagi na zadaniach, niezniechęcanie się. Samokontrola (SC) to wywiązywanie się na czas ze zobowiązań, koncentracja na wykonywaniu danej pracy i wysiłku w nią wkładanego, przypisywanie szczególnego znaczenia realizacji odległych celów, oraz średnie wyniki w 3 skalach: Wysiłek kompensacyjny (CE) to generowanie twórczych pomysłów nawet w sytuacji zagrożonej niepowodzeniem, wkładanie dużej pracy, by uniknąć porażki. Dbanie o prestiż (SO) to oczekiwanie uznania i pochwały za własne osiągnięcia, skupienie na osobistym rozwoju zawodowym. Duma z produktywności (PP) to zadowolenie z wysokich osiągnięć, powiększanie swojej skuteczności w pracy oraz rozwój twórczości.

Natomiast pracujący mężczyźni o nieregularnym dochodzie miesięcznym uzyskali wysokie wyniki w 10 skalach: FX (Elastyczność), ID (Niezależność), CS

(Wiara w sukces), DO (Dominacja), GS (Nastawienie na cel), CE (Wysiłek kompensacyjny), SO (Dbanie o prestiż), PP (Duma z produktywności), CP (Duch rywalizacji), PE (Wytrwałość) oraz średnie wyniki w 7 skalach: FN (Odwaga), PD (Preferencja trudnych zadań), EL (Zapał do nauki), EN (Zaangażowanie), FL (Koncentracja na zadaniu), IN (Przyswajalność), SC (Samokontrola).

Oznacza to, że mężczyźni otrzymujący nieregularną pensję są zdecydowanie bardziej zmotywowani, przejawiają tendencję do pozytywnego nastawienia wobec wyzwań i nowych sytuacji zawodowych, ujawniają mniejszy lęk przed oceną i nie boją się popełnienia błędu czy porażki. W pracy zespołowej lubią rywalizację, przejawiają inicjatywę i przejmują kierownictwo, a także trudno się zniechęcają. Mężczyźni o nieregularnym dochodzie miesięcznym stawiają sobie długoterminowe cele, do których wytrwale dążą, nie zniechęcając się nawet wizją porażki. Z łatwością generują nowe, twórcze pomysły, są niezależni i nie ulegają wpływom innych. Posiadają tendencję do przekonania, że ich sukces jest efektem ich własnych kompetencji. Jako pracownicy są dominujący, a w pracy zespołowej wolą rywalizować bądź kierować innymi.

Mężczyźni o regularnych dochodach potrafią jednak włożyć dużo wysiłku w pracę, aby uniknąć porażki. Są ponadto zadowoleni z własnych wysokich osiągnięć i oczekują pochwał od innych.

Osobowość

Mężczyźni z nieregularną pensją uzyskali statystycznie wyższe wyniki w skalach Inwentarza Osobowości NEO-FFI: Ekstrawersja ($p < 0{,}001$) i Sumienność ($p < 0{,}01$), natomiast niższe w skalach Neurotyczność ($p < 0{,}001$) i Ugodowość ($p < 0{,}001$). Siłę zaobserwowanych różnic można uznać za przeciętną dla skal Neurotyczność, Ekstrawersja i Otwartość na doświadczenia oraz mało znaczącą dla Sumienności ($d = 0{,}29$). Badani nie różnili się Otwartością na doświadczenia (zob. tab. 2). Oznacza to, że obydwie grupy istotnie różnią się pod względem cech osobowości, z wyjątkiem ich tendencji do poszukiwania doświadczeń życiowych, ciekawości świata i kreatywności.

Mężczyźni otrzymujący nieregularną pensję są mniej zamknięci w sobie i bardziej wytrwali w dążeniu do celu, mają też mniejsze zaufanie do innych ludzi i nie lubią współpracować z innymi, a raczej rywalizować – w porównaniu z mężczyznami ze stałą pensją. Mężczyźni z nieregularną pensją dobrze czują się w towarzystwie innych osób, chociaż lubią z nimi rywalizować, pociągają ich nowe wyzwania i sytuacje, w których mogą sprawdzić swoje umiejętności.

Tabela 2. Różnice między mężczyznami ze stałą i nieregularną pensją w zakresie osobowości

Skale NEO-FFI	**Mężczyźni ze stałą pensją (n = 50)**		**Mężczyźni z nieregularną pensją (n = 50)**		**Test t**		**Cohen**	
	M	**SD**	**M**	**SD**	**t**	**p <**	**d**	**r**
Neurotyczność	34,42	10,87	25,12	7,15	5,05	0,001	1,01	0,45
Ekstrawersja	33,78	10,85	45,20	7,56	-6,11	0,001	-1,22	-0,52
Otwartość na doświadczenia	33,12	10,10	34,78	7,71	-0,92	0,358	-0,19	-0,09
Ugodowość	44,34	9,59	33,94	10,76	5,10	0,001	1,02	0,45
Sumienność	43,42	9,82	48,80	7,62	-3,06	0,01	-0,61	-0,29

Dyskusja

Główny cel przeprowadzonych badań dotyczył sprawdzenia, czy istnieją różnice pomiędzy mężczyznami pracującymi ze stałą a nieregularną pensją pod względem ich motywacji osiągnięć oraz cech osobowości. Obie hipotezy zostały potwierdzone w badaniach. Ponadto istnieje związek pomiędzy motywacją osiągnięć a cechami osobowości.

Weryfikacja pozytywna hipotezy pierwszej oznacza, że mężczyźni, dla których wysokość pensji zależy od ich zaangażowania, wysiłku, przedsiębiorczości, są dobrze nastawieni i otwarci wobec nowych zadań i trudnych wyzwań. Z pewnością są to cechy dobrych handlowców. U tych osób czynnych zawodowo siła motywacji osiągnięć przekłada się na ilości pieniędzy uzyskiwanych z pracy. Mężczyźni z nieregularną pensją ujawnili wysoki poziom zadowolenia z wysokich osiągnięć i tendencję do zwiększania swojej skuteczności, ponieważ pociąga to za sobą dużą gratyfikację finansową. U osób prowadzących własną działalność gospodarczą i handlowców niezależność i odpowiedzialność za własne decyzje są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu. Motywacja osiągnięć jest zmienną osobowościową, która jest względnie stała. Nie poddaje się wpływom pracy, jaką wykonuje dana osoba. Nie można jednoznacznie stwierdzić, czy osoby o określonych cechach mają problem ze znalezieniem pracy, w której otrzymuje się stałe wynagrodzenie, czy po prostu preferują taki, a nie inny rodzaj pensji. Natomiast mężczyźni, którzy otrzymują stałe wynagrodzenie (serwisanci, programiści, farmaceuci, pracownicy biurowi), podczas wykonywania pracy podlegają dyrektywom i wpływom swoich przełożonych. Specyfika zawodów, jakie wykonują, nie skłania ich do bycia niezależnym i odpowiedzialnym za siebie, ponieważ wykonują odgórnie narzucone im zadania. Większość osób z grupy ze stałą pensją to przedstawiciele takich zawodów, w których zwiększanie swojej skuteczności i rozwój twórczy nie są istotne (np. serwisanci). Oznacza to, że mężczyźni otrzymujący stałą pensję są istotnie mniej zmotywowani, mogą przejawiać tendencję do negatywnego nastawienia wobec nowych

sytuacji, mają większy lęk przed oceną i możliwością popełnienia błędu. W pracy zespołowej nie lubią rywalizacji, nie przejmują inicjatywy, łatwo ich zniechęcić. Potrafią jednak włożyć dużo pracy, aby uniknąć porażki, są zadowoleni z własnych wysokich osiągnięć i oczekują pochwał od innych.

Mężczyźni pracujący z nieregularnym dochodem miesięcznym stawiają sobie długoterminowe cele, do których wytrwale dążą, nie zniechęcając się nawet wizją porażki. Z łatwością generują nowe, twórcze pomysły, są niezależni i nie ulegają wpływom innych. Posiadają tendencję do przekonania, że ich sukces jest efektem ich własnych kompetencji. Pracownicy ci są dominujący, a w pracy zespołowej wolą rywalizować bądź kierować innymi. Pozytywna weryfikacja hipotezy drugiej pozwala stwierdzić, że mężczyźni otrzymujący stałą pensję (farmaceuci, serwisanci, informatycy) są bardziej życzliwi, pomocni i skłonni do współpracy. Mężczyźni z nieregularną pensją są postawieni w sytuacji ciągłej rywalizacji i dlatego wykazują skłonność do mniejszej ugodowości. Pracownicy otrzymujący stałą pensję są mniej sumienni niż ci z nieregularnym dochodem. Ci drudzy są lepiej zorganizowani, bardziej wytrwali i zmotywowani w swoich działaniach niż mężczyźni ze stałą pensją. Ponadto mężczyźni o nieregularnej pensji są bardziej zamknięci i wolą pracować samodzielnie.

Niezależnie od regularności pensji – badani posiadają podobną tendencję do poszukiwania doświadczeń życiowych, zbliżoną ciekawość i kreatywność. Podsumowując, należy stwierdzić, że mężczyźni pracujący ze stałą i nieregularną pensją różnią się od siebie pod względem ich motywacji osiągnięć oraz pod względem pewnych cech osobowości. Osoby, których wysokość zarobków uzależniona jest od wysiłku, jaki wkładają w swoją pracę, są bardziej zmotywowane do osiągania stawianych sobie celów. Zapewne specyfika wykonywanego zawodu (własna działalność gospodarcza, przedstawiciel handlowy) sprawia, że ich osiągnięcia przekładają się na uzyskiwane przez nich wynagrodzenie. Biorąc pod uwagę fakt, że pieniądze są jednym z głównych motywów pracy zawodowej (są niezbędne do życia), rodzaj pensji (stała/nieregularna) istotnie wpływa na ludzi. Jeśli suma wynagrodzenia jest niepewna w każdym miesiącu, powoduje to większe zaangażowanie w podejmowane zadania. Osoby takie posiadają pozytywne nastawienie do zmian, a trudności traktują jako wyzwanie. Przejawiają większą energię i wytrwałość, potrafią zachować się twórczo nawet w sytuacjach budzących strach przed niepowodzeniem. Mają większe poczucie odpowiedzialności za własne decyzje, a co za tym idzie – porażki i sukcesy, ponieważ odzwierciedlają się one w wysokości ich zarobków.

Na podstawie badań nie można jednak stwierdzić, że praca mężczyzn otrzymujących stałe wynagrodzenie jest mniej wydajna. Jednakże mają oni niższą tendencję do przekraczania własnych standardów doskonałości. To specyfika ich pracy sprawia, że nie muszą wkładać tak wiele trudu i osobistego zaangażowania, ponieważ ich wynagrodzenie jest niezmienne, niezależnie od wysiłku włożonego w pracę zawodową bądź też nie wykazują oni silnej motywacji osiągnięć i dlatego poszukują takich stanowisk pracy, na których ich osobista przedsiębiorczość nie

jest wymagana, a wykonywanie zadań jest uzależnione i podporządkowane poleceniom przełożonych i menadżerów.

Istotny wydaje się też fakt, że w grupie badawczej znaleźli się tylko mężczyźni (średnia wieku wynosiła 28 lat); byli oni przedstawicielami specyficznych grup zawodowych: wśród mężczyzn z nieregularną pensją – osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, doradcy finansowi oraz przedstawiciele handlowi, natomiast w grupie mężczyzn posiadających pensję regularną – serwisanci, informatycy, programiści, farmaceuci, urzędnicy oraz pracownicy biurowi. Do badań włączono mężczyzn, gdyż w wybranym przedsiębiorstwie pracowali tylko mężczyźni. Ciekawe byłoby porównanie wyników uzyskanych przez kobiety pracujące w innym przedsiębiorstwie, które nie zatrudnia mężczyzn. Warto byłoby przeprowadzić badania na większej i bardziej zróżnicowanej grupie pod względem płci, wieku i wykonywanych zawodów.

Literatura cytowana

Bańka A. (2005). *Motywacja osiągnięć.* Poznań: Wydawnictwo Studio PRINT-B.

Borkowska S. (1985). *System motywowania w przedsiębiorstwie.* Warszawa: PWN.

Boski P. (1980). Potrzeba osiągnięć jako psychologiczny czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego. [W:] J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi* (s. 34). Warszawa: Książka i Wiedza.

Cohen J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Costa P.T., Jr., McCrae R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI). Professional manual.* Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

Costa P.T., McCrae R.R. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka.* Kraków: Wydawnictwo WAM.

Czerniawska B. (1980). *Motywacyjne problemy zarządzania.* Warszawa: PWN.

Frintrup, A. (1999). *Development and testing of the US-American version of the Hohenheim Test of Achievement Motivation (HLMT).* Stuttgart: Uniwersytet Hohenheim.

Gasiul H. (2002). *Teorie emocji i motywacji.* Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Gick A., Tarczyńska M. (1999). *Motywowanie pracowników.* Warszawa: PWE.

Katz D. (1993). *Motywacyjne podstawy zachowań w organizacji.* Warszawa: PWN.

Kawka T. (2002). *Wynagrodzenie pracowników.* Warszawa: C.H. Beck.

Klinkosz W., Sękowski A. (2005). *Pięcioczynnikowy model osobowości a narzędzia pomiaru Wielkiej Piątki. Głos w dyskusji w obronie modelu Big Five.* Roczniki Psychologiczne, XI, 1, 142-151.

Klinkosz W. (2007). *Metodologiczne problemy badania motywacji osiągnięć na różnych kierunkach studiów.* [W:] R. Stachowski, W. Zeidler (red.). *Opisowa metodologia badań psychologicznych. Studia i przykłady*, s. 162-189. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.

Klinkosz W., Sękowski A. (2006). *H. Schulera i M. Prochaski polska wersja Inwentarza Motywacji Osiągnięć – Leistungsmotivationsinventar (LMI).* Czasopismo Psychologiczne, z. 12, s. 253-264.

Klinkosz W., Sękowski A. (2009). *Inwentarz NEO4 i Ustrukturalizowany Wywiad dla Pięcioczynnikowej Teorii Osobowości w poradnictwie zawodowym i praktyce klinicznej.* [W:] J. Siuta (red.). *Diagnoza Osobowości. Inwentarz NEO-PI-R w teorii i praktyce*, s. 155-174. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Klinkosz W., Sękowski A. (2011). *Inwentarze osobowości Wielkiej Piątki.* [W:] W. Zeidler (red.), *Kwestionariusze osobowości*, s. 245-276. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.

Kozioł L., Tyrańska M. (2002). *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce.* Warszawa: Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza.

Marszał-Wiśniewska M., Klonowicz T., Fajkowska-Stanik M. (2003). *Psychologia różnic indywidualnych.* Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

McClelland, D. C. (1995). *Human motivation.* Glenview, IL: Scott Foresman.

Niermeyer R. (2009). *Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko?* Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Pervin L.A., John O.P. (2002). *Osobowość: teoria i badania.* Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Rathaus, A.S. (2004). *Psychologia współczesna.* Gdańsk: GWP.

Reber A.S., Reber E.S. (2005). *Słownik psychologii.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Reykowski J. (1992). *Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość.* Warszawa: PWN.

Robbins S.P. (1998). *Zachowania w organizacji.* Warszawa: PWE.

Schuler H. (1998). Berufsbezogene Leistungsmotivation. In: L. von Rosenstiel & H. Schuler (Hrsg.), *Person-Arbeit-Gesellschaft: Festschrift für Hermann Brandstäter.* Augsburg: Wisner.

Schultz D.P., Schultz S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sedlak K. (1997). *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń.* Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Sękowski A., Klinkosz W. (2005). *Kwestionariusz Motywacji Osiągnięć*, tłumaczenie testu H. Schuler i M. Prochaska *Leistungsmotivationsinventar* (LMI, 1999). [Msp.] s. 1-12. Lublin: Katedra Psychologii Różnic Indywidualnych KUL.

Sikorski C. (2004). *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją.* Warszawa: Difin.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998). *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae (polska adaptacja). Podręcznik.* Warszawa: Pracownia Testów PTP.