

INTELEGENCJA EMOCJONALNA I MOTYWACJA OSIĄGNIĘĆ U KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

Andrzej E. Sękowski, Ewelina M. Sitko

Institut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Institute of Psychology, The John Paul II Catholic University of Lublin

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ACHIEVEMENT MOTIVATION AMONG WOMEN ON LEADERSHIP POSITIONS

Summary. The aim of the research was to check the manageresses have a specific repertoire of features in the field of emotional intelligence and achievement motivation. We have analyzed 100 women – 50 manageresses and 50 subordinates (age $M = 39.04$). For the purpose of the research we used the psychological variables: Motivation Achievement Inventory LMI H. Schuler and M. Prochaska, a Polish adaptation of W. Klinkosz and A.E. Sękowski (2013), and Two-Dimensional Emotional Intelligence Inventory DINEMO A. Matczak, A. Jaworowska (2006). The research showed that there are differences in the area of achievement motivation among manager and subordinate. Managers differ from other workers in the medium of self-confidence, as well as features such as dominance, taking care of prestige and commitment. It is also interesting that many of the factors of emotional intelligence significantly correlates with factors of achievement motivation in all groups. These data can be used for the purposes of recruitment and to support professional and personal development.

Key words: intelligence emotional, achievement motivation, manager

Wprowadzenie

Założeniem badania było zweryfikowanie, czy kobiety zajmujące stanowiska kierownicze posiadają specyficzny wachlarz cech z zakresu inteligencji emocjonalnej oraz motywacji osiągnięć w porównaniu z kobietami zajmującymi stanowiska podwładnych. Interesujące było także sprawdzenie, czy pomiędzy omawianymi zmiennymi występują zależności, które różnią obie te grupy. Takie badania nie były do tej pory prowadzone, a uzyskane wyniki mogą wydać się interesujące nie tylko dla badaczy zajmujących się tą dziedziną, ale przede wszystkim pracodawców szukających wśród swoich pracowników idealnej kandydatki do awansu na stanowisko kierownicze.

Adres do korespondencji: Ewelina M. Sitko, e-mail, sitko.ewelina@gmail.com

Poniżej zaprezentowano teoretyczne podstawy zagadnień oraz wyniki badań dotyczące inteligencji emocjonalnej oraz motywacji osiągnięć, a następnie zaprezentowano wyniki badań własnych oraz wypływające z nich wnioski.

Kobieta jako kierownik

Zasadniczo, jeszcze nie tak dawno, posady osób sprawujących kontrolę zajmowali wyłącznie mężczyźni. Każdego dnia obserwujemy, jak ten trend gwałtownie się zmienia. Dziś kobieta będąca kierownikiem, dyrektorem czy menadżerem to nasza rzeczywistość. Dane pokazują, że w 30% polskich firm znajdziemy w zarządzie kobietę, a tylko 4% z nich posiada kobietę za prezesa (Dźwigoł-Barosz, 2015a). W spółkach giełdowych rynku głównego 15,2% udziału w radach nadzorczych należy do kobiet, a 6,3% posiada kobietę za prezesa (Deloitte, 2016).

Najprostsza definicja kierownika określa nim po prostu osobę kierującą innymi ludźmi. Jest to człowiek odpowiedzialny za zarządzanie działaniami swoich podwładnych, prowadzący do osiągania celów poprzez organizację ich pracy. Badania dowodzą, że firmy odnoszą większe sukcesy biznesowe i zajmują wyższą pozycję rynkową, jeśli są zarządzane przez zróżnicowaną płciowo kadre. Raport McKinseya pokazuje, że zarządy, w których zasiadały przynajmniej trzy kobiety, osiągały o 41% wyższą stopę zwrotu z kapitału oraz o 56% wyższe wyniki operacyjne (Dźwigoł-Barosz, 2015a).

Chusmir (1985) twierdzi, że kobiety posiadają specyficzny repertuar cech, które pozwalają im na sprawne działania w pracy. Wynika to z faktu, że muszą one porzucić lub przeformułować swoje tradycyjne role, aby efektywnie radzić sobie w charakterze zarówno opiekunki ogniska domowego, jak i produktywnego pracownika. Dostępne badania na gruncie polskim zazwyczaj były do tej pory prowadzone wśród mężczyzn lub nie wskazywały wyników typowych dla kobiet (Zapałowski, 1999; Karaś 2003; Witkowski, Mesjasz, 2003; Strzałecki, Czołak, 2005; Witaszek, 2006; Rakowska, 2007; 2011).

Inteligencja emocjonalna w pracy kierownika

Mayer i Salovey są autorami koncepcji inteligencji emocjonalnej, która okazała się nową zmienną pozwalającą badać inne, a przede wszystkim trafniejsze niż zdolności akademickie, predyktory sukcesu. Okazuje się, że inteligencja emocjonalna ma szczególne znaczenie w osiągnięciu sukcesu w karierze zawodowej, a zwłaszcza w procesie awansowania oraz sprawnego zarządzania swoimi obowiązkami w pracy kierownika.

Inteligencja emocjonalna łączy w sobie dwa pojęcia, na pozór niemające ze sobą wiele wspólnego: inteligencję i emocjonalność. Termin inteligencji często bywa łączony tylko z potencjałem mentalnym, z kolei zjawisko inteligencji emocjonalnej wiąże się bardziej z kategorią uzdolnień albo kompetencji, w którym ważny jest wpływ doświadczeń i wiedzy. W koncepcjach kładących nacisk na osiągnięcia i praktyczne

funkcjonowanie emocjonalne zwraca się uwagę na znaczenie osobowości i charakteru (Jaworowska, Matczak, 2005; 2008; Matczak, Jaworowska, 2006; Taracha, 2010).

Inteligencja emocjonalna jest to „umiejętność właściwego spostrzegania, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w odpowiednich momentach, gdy mogą wspomóc myślenie oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny” (Mayer, Salovey, 1999, cyt. za: Matczak, Jaworowska, 2006, s. 34). Autorzy uważali, że emocje powstają u zbiegu różnych podsystemów psychicznych, doświadczeń i fizjologii. Pojawiają się jako reakcja wewnętrzna lub zewnętrzna na jakieś wydarzenie, co wpływa na jego pozytywną lub negatywną ocenę (Taracha, 2010).

Badacze zakładali, że inteligencja emocjonalna jest „podzakresem inteligencji społecznej, zdolnością człowieka do śledzenia własnych i cudzych uczuć i emocji, różnicowania ich oraz wykorzystania w drodze informacji, w kierowaniu swoim myśleniem i działaniem” (Matczak, Jaworowska, 2006, s. 7). Autorzy zakładają, że inteligencja emocjonalna jest zbiorem zdolności niezależnych od cech osobowości. Sednem tych umiejętności są tutaj emocje – rozpoznawanie ich, przewidywanie, kontrolowanie oraz używanie do sprawniejszego działania procesów psychicznych. Autorom nie chodzi więc o cechę, np. towarzyskość, ale o umiejętność z zakresu zdolności poznawczych, która dotyczy emocji i pozwoli na odnalezienie się w grupie społecznej. Bardzo ważną rolę odgrywa więc tutaj umiejętność analizy emocji i zdobycie informacji o jej znaczeniu, a następnie adekwatna reakcja emocjonalna na takie zdarzenie (Taracha, 2010).

W swojej strukturze badacze wyodrębnili cztery główne grupy komponentów. Biorąc pod uwagę aspekt rozwojowy, wyróżniają w ramach każdej grupy cztery rodzaje zdolności, które wykształcają się wraz z kolejnym stopniem dojrzałości – od tych najwcześniejszych do pojawiających się najpóźniej: 1. Zdolności do spostrzegania i wyrażania emocji; 2. Zdolności do asymilowania emocji w przebiegu procesów poznawczych; 3. Zdolności do rozumienia i analizowania emocji oraz wykorzystywania wiedzy emocjonalnej; 4. Zdolność kontroli i regulowania emocji własnych i cudzych (Matczak, Jaworowska, 2006).

Badania wskazują, że inteligencja emocjonalna ma szczególne znaczenie w pracy menadżerów. Goleman dowodził, że znaczenie inteligencji emocjonalnej dwukrotnie przewyższa znaczenie umiejętności zawodowych czy inteligencji (Zapałowski, 1999). Ludzie o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej panują nad swoimi emocjami, cechują się niezależnością, optymizmem, pewnością siebie, dobrze radzą sobie ze stresem, są zdrowi fizycznie i psychicznie (Rakowska, 2007). Umiejętność utrzymania pozytywnego nastroju albo zmniejszania negatywnych uczuć pozwala na zachowanie dobrego stanu nawet w sytuacjach trudnych i stresujących. Z kolei umiejętność oddziaływania na emocje innych, także wywierania dobrego wrażenia, odpowiednia perswazja czy posiadanie sieci wsparcia społecznego bardzo ułatwiają relacje zawodowe (Taracha, 2010).

Sękowski i Knopik (2015), badając relacje dobrobytu m.in. z inteligencją emocjonalną, dowiedli, że osoby wybitnie zdolne posiadają bardzo dobrze rozwiniętą

inteligencję emocjonalną. Wpływa to na jakość ich relacji z innymi oraz poczucie dobrostanu. Dowodzą, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej pozwala lepiej korzystać z zasobów intelektualnych dla celów naukowych lub zawodowych. Wpływa na skuteczne oddziaływanie na innych, lepsze zdolności menadżerskie, lepsze rozumienie oczekiwań innych, przez co działania skutkują aprobatą innych i osiągnięciem sukcesu.

Havaleschka stworzył model „Głowa, serce, nogi”. Zawarł w nim 3 grupy składające się z 16 cech psychologicznych, znaczących w sytuacjach zawodowych. Umiejętności społeczne cechują „serce” – empatia, kontakt społeczny, elastyczność społeczna, wsparcie, pewność – zaufanie. Autor dowodzi, że sukces jest łatwiejszy, gdy ktoś posiada cechy wszystkich tych grup (Rakowska, 2007). Cechy, które zapewniają liderom sukces, to: energia, odporność na stres, wytrwałość i konsekwencja, odpowiedzialności oraz umiejętność współzycia i porozumiewania się z ludźmi, a trudności w budowaniu relacji mogą mieć znaczenie w doznawanych porażkach (Witkowski, Mesjasz, 2003; Rakowska, 2011).

Motywacja osiągnięć w pracy kierownika

Motywacja osiągnięć jest szczególnym rodzajem motywacji. Nie odnosi się tylko do chęci podjęcia działania, ale do osiągnięcia w tej dziedzinie sukcesu, a czasem nawet mistrzostwa (Franken, 2005). Pozwala na osiąganie sukcesów, pięcie się po szczeblach kariery zawodowej, w tym obejmowanie pozycji liderów. Murray stworzył pierwszą definicję i koncepcję motywacji osiągnięć. Uważał, że jest nią zdolność do dokonania czegoś trudnego, do zdobycia nie tylko panowania nad ludźmi, obiektami czy ideami, ale także umiejętność organizowania i manipulowania nimi, podejmowania rywalizacji z innymi, dzięki której zdobywa się zwycięstwo nad konkurentami oraz szacunek do samego siebie (Bańka, 2005).

Schuler i Prochaska są twórcami *Cebulowego modelu osiągnięć*, który składa się z różnych warstw, aspektów i wymiarów osobowości (Klinkosz, Sękowski, 2013). Uwzględniają w niej aspekty psychologii społecznej oraz poznawczej, zmienne dotyczące koncepcji siebie, poczucia własnej wartości, a także atrybucji, czyli widzenia w sobie źródła odpowiedzialności za swoje sukcesy i porażki (Klinkosz, Sękowski, 2006).

Autorzy dowodzą, że struktura motywacji osiągnięć ma charakter modelu cebulowego i składa się z czterech grup cech. Najbardziej podstawowymi, najgłębszymi i mało wrażliwymi na zmianę są aspekty źródłowe, jak np. nastawienie na cel, siła napędowa, wytrwałość, nadzieja na sukces i obawa przed niepowodzeniem. Bardziej zewnętrzne są aspekty peryferyjne, stanowiące pewne tendencje zachowań, które można włączyć do szerokiego konstruktów motywacji osiągnięć, np. samodzielność, orientacja na status. Kolejną warstwą są cechy powiązane teoretycznie, które współdziałają z motywacją osiągnięć lub jej aspektami, np. skłonność do atrybucji. Do najbardziej zewnętrznej warstwy motywacji osiągnięć należą cechy osobowości,

które stanowią tło tej zmiennej, np. świadomość obowiązku, który należy wykonać, może być związana z sumiennością.

Motywacja osiągnięć uznawana jest w tym modelu za zmienną osobowościową i stanowi jedną z głównych predyktorów sukcesu. W sytuacjach wolnego wyboru, gdzie występuje swoboda wykonywania czynności, podejmowania decyzji, nie ma ścisłej kontroli nad sprawowanymi czynnościami, motywacja osiągnięć ma szansę ujawnić się jako cecha. Dotyczy to przede wszystkim środowisk pracy, szkolnego czy sportu (Klinkosz, Sękowski, 2013). Omawiana zmienna traktowana jako część osobowości jest ważna dla zawodów, w których ludziom daje się możliwość podejmowania decyzji o tym, jak wykonywać daną pracę, oraz takich, w których nie występuje nadmierna kontrola nad pracownikiem (Klinkosz, Sękowski, 2006).

Obserwacja motywacji osiągnięć jest szczególnie użyteczna w procesie wyboru pracowników na stanowiska, w których ceni się inicjatywę i aktywność (Klinkosz, Sękowski, 2006). Pozwala wnioskować o tym, jak bardzo ktoś się angażuje w daną pracę, a więc pokazuje poziom osobistej inicjatywy. Motywacja osiągnięć wpływa zatem na podejmowanie takiej aktywności, która nie wynika z zewnętrznych zobowiązań, lecz jest związana z pragnieniem własnego rozwoju (Klinkosz, Sękowski, 2013).

Menadżerowie różnią się poziomem motywacji osiągnięć od innych pracowników (Strzałecki, Czołak, 2005). Indywidualne różnice w zakresie motywacji osiągnięć są to trwałe skłonności, które w sprzyjających okolicznościach aktywizują się (Pervin, John, 2002). Badania McClellanda wskazują, że istnieje wysoka pozytywna korelacja pomiędzy nasileniem potrzeby osiągnięć u menadżerów a finansowymi wskaźnikami ekonomicznymi firm. Kierownicy są bardziej efektywni i gotowi do podejmowania zadań poprawiających organizację pracy, mimo że nie wchodzi one w zakres codziennych obowiązków (Klinkosz, Sękowski, 2013).

Osoby o wysokiej potrzebie osiągnięć są skutecznymi menadżerami, dobrze radzą sobie na stanowiskach kierowniczych oraz świetnie funkcjonują jako właściciele firm. W podejmowanych działaniach kierują się przede wszystkim skutecznością wykonania zadania (Karaś, 2003). Motywacja osiągnięć w grupie menadżerów wyraża się w chęci do współzawodnictwa z obecnym standardem doskonałości. Rozbieżność pomiędzy aktualnym stanem rzeczy a stanem pożądanym prowadzi do powstawania emocji. Pojawia się motyw do zdobycia stanu pożądanego, aby zredukować emocję negatywną. Okazało się, że menadżerowie są osobami o wysokiej potrzebie osiągnięć, więc lubią sytuacje, w których mogą poddać się próbie sił (Witaszek, 2006).

Inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnięć jako predyktor sukcesu

Wielu badaczy zakładało, że inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnięć są predyktorami sukcesu akademickiego. Wśród osobowościowych komponentów inteligencji emocjonalnej wyróżniamy właśnie motywację osiągnięć (Matczak, Knopp, 2013). Wzajemne oddziaływanie na siebie tych cech, wzmacnianie, może ułatwiać

dążenie do sukcesu. Osiągnięcie odpowiedniego stanu emocjonalnego może sprzyjać lepszej motywacji do wykonania zadania. Wśród ludzi widoczne są wyraźnie różnice indywidualne w tej kwestii – istnieją osoby, które to niepokój będzie mobilizował do działania, z kolei innych – stan radości, wyciszenia i spokoju (Maczak, Jaworowska, 2006). Osoby rozpoznające swoje emocje, panujące nad nimi i korzystające z nich są bardziej zmotywowane, dążą do osiągnięć, a swoje problemy rozwiązują w bardziej adaptacyjny sposób (Mayer, Roberts, Barsade, 2005, za: Mahyuddin, Elias, Noordin, 2009).

Przegląd literatury oraz badań wskazuje, że inteligencja emocjonalna oraz motywacja osiągnięć są istotnymi cechami ułatwiającymi osiągnięcie sukcesu, w tym także zawodowego. Inteligencja emocjonalna ma znaczenie zwłaszcza w dużej świadomości swoich emocji, zachowaniu dobrostanu w różnych sytuacjach oraz dobrych relacjach ze współpracownikami. Motywacja osiągnięć z kolei wiąże się z chęcią działania, efektywnością i dążeniem do rozwoju. Badania wskazują, że zmienne te mogą wzajemnie na siebie oddziaływać i prowadzić do osiągania sukcesów. Okazuje się, że są to charakterystyczne cechy liderów. Interesujące jest, czy także są to cechy, które różnią kierowniczkę od pań pracujących na innych stanowiskach.

Problematyka badań własnych

Problem badawczy przedstawionych badań został sprecyzowany w pytaniu: Czym charakteryzuje się inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnięć u kobiet na stanowiskach kierowniczych?

Z kolei na podstawie przedstawionej powyżej literatury postawiono pytania i hipotezy badawcze:

1. Jakie różnice zachodzą w inteligencji emocjonalnej u menadżerek i podwładnych?
2. Jakie różnice zachodzą w motywacji osiągnięć u menadżerek i podwładnych?
3. Jakie charakterystyczne zależności zachodzą pomiędzy motywacją osiągnięć i inteligencją emocjonalną u kobiet na stanowiskach kierowniczych?

H1: Istnieje wyższy poziom inteligencji emocjonalnej w grupie kierowniczek niż podwładnych.

Goleman twierdzi, że inteligencja emocjonalna jest najważniejszą zdolnością kierowników (Zapałowski, 1999). Badania menadżerów wskazują, że umiejętność współzycia i porozumiewania się z ludźmi są czynnikami zapewniającymi sukces (Witkowski, Mesjasz, 2003), z kolei słabe relacje i umiejętności interpersonalne są drugim najważniejszym czynnikiem wpływającym na porażkę liderów (Rakowska, 2011). Zauważono również, że liderzy osiągają wysokie wyniki w skali dotyczącej inteligencji emocjonalnej oraz że średni poziom tej zmiennej jest wyższy u pań niż u panów (Mandell, Pherwani, 2003).

H2: Istnieje wyższy poziom motywacji osiągnięć w grupie kierowniczek niż podwładnych.

Istnieją związki pomiędzy potrzebą osiągnięć u menadżerów a sytuacją finansową firmy oraz efektywnością kierowników (Klinkosz, Sękowski, 2013). Badania pokazują różnice pomiędzy motywacją osiągnięć u kierowników i innych pracowników (Strzałecki, Czołak, 2005). Osoby o wysokim poziomie motywacji osiągnięć dobrze radzą sobie na stanowiskach kierowniczych (Karaś, 2003), a bycie liderem pozwala na ciągłe sprawdzanie swoich sił i współzawodnictwo (Witaszek, 2006). Badania Chusmir (1985) mówią o tym, że kobiety na kierowniczych stanowiskach posiadają wyższą potrzebę osiągnięć, wyższą potrzebę przynależności i niższą potrzebę władzy. Autor snuje domysł, że czynnik potrzeby osiągnięć jest wyższy u kobiet będących menadżerkami, bo już z samej racji płci muszą mieć one podwyższony poziom motywacji, aby opuścić swoje tradycyjne role, a jeszcze wyższy wskaźnik, aby skupić się na karierze.

H2.1: Kobiety na stanowiskach kierowniczych cechuje wyższy poziom ambicji niż podwładne.

Ambicja jest cechą szczególnie ważną u menadżerów i ma związek z satysfakcją z pracy (Bretz, Boudreau, Judge, 1994; Brzozowski, Bartkowiak, 2014). Zakrzewska-Bielawska (2009) dowodzi też, że ambicja jest jedną z najważniejszych kompetencji skutecznych liderów. Zdolności i ambicja są ważnymi czynnikami mającymi duże znaczenie w osiąganiu sukcesu w karierze u kobiet (Gaskil, 1991).

H2.2: Kobiety na stanowiskach kierowniczych cechuje wyższy poziom pewności siebie niż podwładne.

Pewność siebie wpływa na spostrzeganie możliwości osiągnięcia sukcesu i wydajność w pracy (Klinkosz, Sękowski, 2013). Menadżerowie posiadają wysoki poziom pewności siebie, zwłaszcza w sytuacjach zawodowych (Chusmir, Koberg, Stecher, 1992).

H2.3: Kobiety na stanowiskach kierowniczych cechuje wyższy poziom samokontroli niż podwładne.

Samokontrola jest związana z licznymi pozytywnymi skutkami, m.in. sukcesami w szkole czy pracy, zwiększeniem koncentracji, poprawą zdolności do radzenia sobie ze stresem (Hagger i in., 2010). Zakrzewska-Bielawska (2009) wśród cech przypisywanych skutecznym kierownikom wymienia właśnie samokontrolę, czyli zdolność do panowania nad emocjami przy ukierunkowaniu na osiągnięcie zamierzonego celu.

H3: Istnieją pozytywne korelacje pomiędzy inteligencją emocjonalną i motywacją osiągnięć.

Osoby, które w rozwiązywaniu problemów będą korzystać z inteligencji emocjonalnej (znajomość, panowanie i wykorzystywanie swoich emocji), będą rozwiązywać je w bardziej adaptacyjny sposób oraz posiadać większą motywację osiągnięć (Mayer, Roberts, Barsade, 2005, za: Mahyuddin, Elias, Noordin, 2009). Wytrwałość w przetrwaniu trudnych zadań może mieć związek z nastrojem. Wyobrażenie sobie negatywnych skutków niewykonania zadania motywuje do działania i wykonania go jak najlepiej, a odczuwanie pozytywnych emocji buduje wiarę we własne

kompetencje. Wywoływanie pozytywnych czy niwelowanie negatywnych emocji może być motywacją w dążeniu do celu (Mayer, Salovey, 1999, za: Matczak, Jaworowska, 2006).

H4: Korelacje pomiędzy inteligencją emocjonalną i motywacją osiągnięć są silniejsze w grupie kierowniczek niż w grupie podwładnych.

Badania pokazują, że występują związki pomiędzy inteligencją emocjonalną a motywacją osiągnięć (Mahyuddin, Elias, Noordin, 2009). Inteligencja emocjonalna ma związek z motywacją osiągnięć, która prowadzi do wielu sukcesów. Można zatem przypuszczać, że skoro objęcie stanowiska leaderskiego jest sukcesem na polu zawodowym, związki pomiędzy inteligencją emocjonalną a motywacją osiągnięć, które mają ułatwiać sukces, będą silniejsze w grupie kierowniczek (Mayer, Salovey, 1999, za: Matczak, Jaworowska, 2006).

Metoda

Osoby badane i procedura badania

W badaniu wzięły udział kobiety aktywne zawodowo $n = 100$ – kierowniczki $n = 50$, średnia wieku $M = 40,26$ oraz podwładne $n = 50$, średnia wieku $M = 37,82$. Grupę badaną stanowiły kobiety obejmujące stanowiska kierownicze i zarządzające pracą innych osób. Wśród badanych znalazły się: dyrektorki szkół i przedszkoli, kierowniczki sklepów, prezeski własnych firm, burmistrzynie, wicestarościna, harcmistrzynie, menadżerki czy naczelniczki kolei. Grupę kontrolną stanowiły kobiety pracujące w zespołach jako podwładne, a ich praca była nadzorowana i zlecana przez kierownika (np. kasjerki, kelnerki, kucharki, pracownice socjalne, opiekunki, pielęgniarki).

Badanie miało charakter papier-ołówek i trwało ok. 40-45 minut. Zostało przeprowadzone na terenie województwa lubelskiego i podkarpackiego w różnych zakładach pracy. Wszystkie badane otrzymały osobiście pakiet kwestionariuszy, które mogły zabrać ze sobą i wypełnić w dogodnym czasie. Uzgodniono także termin odbioru gotowych kwestionariuszy, nieprzekraczający okresu dwóch tygodni.

Narzędzia badawcze

Do badania zmiennych psychologicznych wykorzystano następujące narzędzia: Inwentarz Motywacji Osiągnięć oraz Dwuwymiarowy Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej.

Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI H. Schulera i M. Prochaski, w polskiej adaptacji W. Klinkosza i A.E. Sękowskiego (2013), składa się ze 170 itemów. Badani odpowiadają na 7-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza *zupełnie mnie nie dotyczy*, a 7 – *w pełni mnie dotyczy*. Metoda pozwala na uzyskanie wyniku ogólnego, wyniku w 3 czynnikach: Pewność Siebie (*Wobec nowych sytuacji zajmuję początkowo postawę nieco sceptyczną*), Ambicja (*Gdy dowiaduję się czegoś nowego, staram się jak najwięcej*

z tego zapamiętać) i Samokontrola (Osiągnięcia zawodowe zależą w dużej mierze od szczęścia) oraz 17 podskalach. W skład czynników wchodzi następujące skale: Pewność Siebie (Elastyczność, Odwaga, Preferowanie zadań trudnych, Niezależność, Wiara w sukces, Dominacja), Ambicja (Zapał do nauki, Ukierunkowanie na cel, Wysiłek kompensacyjny, Dbanie o prestiż, Satysfakcja z osiągnięć, Zaangażowanie, Nastawienie na rywalizację, Flow), Samokontrola (Internalizacja, Wytrwałość, Samokontrola). Rzetelność mierzona α Cronbacha dla wyniku ogólnego wyniosła 0,96, a dla poszczególnych skal – od 0,67 do 0,86 (Klinkosz, Sękowski, 2013).

Dwuwymiarowy Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej jest skalą autorstwa A. Matczak i A. Jaworowskiej (2006). Służy do pomiaru wyniku ogólnego oraz dwóch podstawowych wymiarów inteligencji emocjonalnej – posiada skalę Ja (*Na wycieczce chcą Cię zakwaterować z osobą, której nie znosisz*) i Inni (*Nie wywiązałeś się z obietnicy danej koleżce*). Skala Ja dotyczy wglądu w świat własnych emocji, rozpoznawania ich, nazywania i rozumienia ich pochodzenia. Z kolei skala Inni pokazuje umiejętności rozpoznawania emocji u innych osób, rozumienia ich powodów i przewidywania skutków. Metoda składa się z 33 itemów, każdy z nich posiada 4 warianty możliwych odpowiedzi. Rzetelność mierzona α Cronbacha dla skali Ja wyniosła od 0,44 do 0,66 dla różnych grup wiekowych, dla skali Inni – od 0,64 do 0,82, a w skali ogólnej – od 0,61 do 0,81 (Matczak, Jaworowska, 2006).

Wyniki

Dane liczbowe przedstawione w tabelach poniżej dotyczą wartości uzyskanych za pomocą testu *t*-Studenta, *r*-Perasona oraz testu z istotności różnic między współczynnikami korelacji.

Tabela 1. Porównanie wyników w teście *t* dla prób niezależnych uzyskanych w skalach testu LMI dla grup kierowniczek ($n = 50$) i podwładnych ($n = 50$)

Skale i wymiary LMI	Kierowniczkki		Podwładne		<i>t</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Elastyczność (FX)	44,78	8,35	42,7	8,3	1,248
Odwaga (FN)	39,46	9,62	37,6	9,71	0,962
Preferencja trudnych zadań (PD)	43,36	10,03	43,24	8,42	0,065
Niezależność (ID)	45,08	9,05	43,3	8,26	1,027
Wiara w sukces (CS)	46,84	9,68	44,2	10,15	1,330
Dominacja (DO)	49,34	11,03	42,1	9,8	3,467***
Zapał do nauki (EL)	44,88	9,64	44,32	8,83	0,303
Ukierunkowanie na cel (GS)	43,3	10,72	42,16	9,49	0,563
Wysiłek kompensacyjny (CE)	47,64	9,34	48,1	10,43	-0,232

cd. tabeli 1

Dbanie o prestiż (SO)	45,82	9,9	40,2	11,57	2,609*
Satysfakcja z osiągnięć (PP)	55,84	7,11	55,62	7,87	0,147
Zaangażowanie (EN)	46,04	11,68	38,56	10,16	3,415**
Nastawienie na rywalizację (CP)	39,52	9,11	38,08	10,53	0,731
Flow (FL)	47,88	7,19	47,42	8,29	0,296
Internalizacja (IN)	46,64	9,45	47,7	8,84	-0,578
Wytrwałość (PE)	46,32	9,7	45,96	10,25	0,180
Samokontrola (SC)	49,94	8,64	48,96	9,41	0,542
Pewność Siebie	270,44	44,62	253,14	36,3	2,126*
Ambicja	370,92	54,88	354,46	50,92	1,554
Samokontrola	142,5	23,11	142,02	22,71	0,105
Motywacja osiągnięć (wynik ogólny)	784,32	103,45	749,66	83,85	1,840

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

M = średnia, SD = odchylenie standardowe.

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki standaryzowane pokazują, jak różnią się między sobą obie grupy. Analiza wyników uzyskanych w teście LMI w poszczególnych grupach wskazuje, że kierowniczki najwyższe średnie wyniki uzyskały w skalach satysfakcji z osiągnięć (PP), dominacji (DO) oraz samokontroli (SC), a najniższe – w skalach odwagi (FN) oraz nastawienia na rywalizację (CP). W grupie kobiet, które pracują jako podwładne, najwyższe wyniki można zauważyć w skalach satysfakcji z osiągnięć (PP), samokontroli (SC) oraz wysiłku kompensacyjnego (CE), a najniższe – w skalach odwagi (FN), zaangażowania (EN) oraz nastawienia na rywalizację (CP).

Wyniki testu t -Studenta pokazują, że istnieją istotne różnice pomiędzy kierowniczkami i podwładnymi w czynniku Pewności Siebie oraz w skalach dominacji (DO), dbania o prestiż (SO) i zaangażowania (EN).

Tabela 2. Porównanie wyników uzyskanych w skalach testu DINEMO dla kierowniczek ($n = 50$) i podwładnych ($n = 50$) za pomocą testu t dla prób niezależnych

Skale i wymiary DINEMO	Kierowniczki		Podwładne		t
	M	SD	M	SD	
Ja	8,04	2,68	7,46	2,64	1,088
Inni	13,08	3,56	11,86	3,89	1,634
Suma DINEMO	19,44	4,95	17,90	5,48	1,472

M = średnia, SD = odchylenie standardowe.

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza wyników DINEMO pokazuje, że pomiędzy kobietami na stanowiskach kierowniczych a podwładnymi nie występują istotne różnice w aspekcie inteligencji emocjonalnej.

Tabela 3. Porównanie współczynników korelacji *r*-Pearsona pomiędzy wynikami w teście LMI i teście DINEMO w grupach kierowniczek (*n* = 50) i podwładnych (*n* = 50) za pomocą testu *z* istotności różnic między współczynnikami korelacji

Skale i wymiary LMI	Skale DINEMO								
	Wynik ogólny			Inni			Ja		
	Grupa		<i>z</i>	Grupa		<i>z</i>	Grupa		<i>z</i>
	K	P		K	P		K	P	
	<i>r</i>	<i>r</i>		<i>r</i>	<i>r</i>		<i>r</i>	<i>r</i>	
Elastyczność (FX)	0,39**	-0,02	2,080*	0,35*	0,02	1,679*	0,36*	-0,08	2,222*
Odwaga (FN)	0,18	-0,22	1,981*	0,13	-0,14	1,307	0,13	-0,27	2,012*
Preferencja trudnych zadań (PD)	0,20	0,17	0,191	0,19	0,17	0,11	-0,02	0,09	-0,505
Niezależność (ID)	0,23	0,14	0,432	0,27	0,08	0,959	0,14	0,20	-0,305
Wiara w sukces (CS)	0,25	0,17	0,380	0,30*	0,15	0,75	-0,04	0,12	-0,759
Dominacja (DO)	0,34*	0,06	1,433	0,35*	0,01	1,704*	0,20	0,06	0,682
Zapał do nauki (EL)	0,21	0,02	0,961	0,14	-0,01	0,72	0,09	0,01	0,374
Ukierunkowanie na cel (GS)	0,25	-0,07	1,583	0,22	-0,07	1,435	0,12	-0,11	1,110
Wysiłek kompensacyjny (CE)	0,02	0,20	-0,906	0,03	0,26	-1,119	-0,20	0,06	-1,264
Dbanie o prestiż (SO)	-0,05	-0,03	-0,097	0,06	0,02	0,194	-0,05	-0,12	0,386
Satysfakcja z osiągnięć (PP)	0,34*	0,20	0,749	0,41**	0,22	1,014	0,10	0,09	0,024
Zaangażowanie (EN)	0,03	0,05	-0,073	0,07	0,14	-0,323	-0,26	-0,09	-0,842
Nastawienie na rywalizację (CP)	-0,04	0,00	-0,179	-0,02	-0,06	0,165	-0,14	0,10	-1,160
Flow (FL)	0,30*	0,08	1,097	0,33*	0,14	0,942	0,20	-0,02	1,075
Internalizacja (IN)	0,40**	0,01	1,991*	0,37**	0,04	1,661*	0,36*	-0,02	1,883*
Wytrwałość (PE)	0,11	0,00	0,511	0,14	0,05	0,446	-0,05	-0,10	0,234
Samokontrola (SC)	0,09	-0,04	0,636	0,04	0,02	0,092	0,01	-0,11	0,594
Motywacja osiągnięć (wynik ogólny)	0,27	0,09	0,945	0,29*	0,12	0,837	0,06	-0,02	0,393

cd. tabeli 3

Pewność Siebie	0,26	0,07	0,956	0,35*	0,07	1,448	0,11	0,03	0,414
Ambicja	0,17	0,08	0,423	0,19	0,12	0,372	-0,04	-0,02	-0,102
Samokontrola	0,23	-0,01	1,180	0,22	0,05	0,831	0,12	-0,08	0,993

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: wyniki badań własnych.

Pomiędzy korelacjami testów LMI i DINEMO zaobserwowano 9 istotnych różnic. Zachodzą one pomiędzy wynikiem korelacji skali elastyczności (FX) testu LMI a wynikiem ogólnym oraz skalami Ja i Inni testu DINEMO, pomiędzy odwagą (FN) a wynikiem ogólnym inteligencji emocjonalnej i skalą Ja, dominacją (DO) a skalą Inni oraz internalizacją (IN) a wynikiem ogólnym inteligencji emocjonalnej, Ja oraz Inni.

W grupie kobiet obejmujących stanowiska kierownicze pomiędzy poszczególnymi skalami kwestionariusza LMI i skalami kwestionariusza DINEMO uzyskano 15 istotnych statystycznie korelacji, w tym 2 dotyczące skal LMI i skali Ja, 8 dotyczących skal LMI i skali Inni, a 5 z nich dotyczyło skal LMI i wyniku ogólnego DINEMO. W grupie kobiet nieobjmujących stanowisk kierowniczych pomiędzy poszczególnymi skalami kwestionariusza LMI i skalami kwestionariusza DINEMO nie uzyskano żadnej korelacji istotnej statystycznie.

Wśród wyników zauważono istotne statystycznie, słabe korelacje dodatnie pomiędzy skalą Ja a skalami elastyczności (FX) i internalizacji (IN). Wyniki pokazują również istotną statystycznie, słabą korelację dodatnią pomiędzy skalą Inni a skalami elastyczności (FX), wiary w sukces (CS), dominacji (DO), flow (FL), internalizacji (IN), a także pomiędzy pierwszym z czynników LMI pewnością siebie a wynikiem ogólnym LMI. Skala Inni posiada też istotną statystycznie, średnią korelację dodatnią z podskalną satysfakcji z osiągnięć (PP). Wynik ogólny DINEMO koreluje istotnie statystycznie dodatnio o słabej sile z elastycznością (FX), dominacją (DO), satysfakcją z osiągnięć (PP) oraz flow (FL). Zauważalna jest również istotna statystycznie, średnia korelacja dodatnia pomiędzy wynikiem ogólnym DINEMO a skalą internalizacji (IN).

Podsumowanie i dyskusja

Celem badania było określenie, czy istnieją różnice w poziomie oraz strukturze motywacji osiągnięć oraz inteligencji emocjonalnej w grupie kobiet obejmujących i nieobjmujących stanowisk kierowniczych. Dowiedziono, że kierowniczkę istotnie różnią się od podwładnych pewnością siebie. Ponadto istnieją związki pomiędzy strukturą motywacji osiągnięć oraz inteligencji emocjonalnej, szczególnie w grupie menadżerek.

Weryfikacja hipotezy zakładającej, że kierowniczkę posiadają wyższy poziom pewności siebie niż podwładne, pokazuje, że jest to kluczowa cecha, która różni te

dwie grupy pań. Liderki mają silniejszy i stabilniejszy obraz siebie, bardziej wierzą we własne kompetencje i słuszność swoich sądów. Pewność siebie jest kluczowym elementem udanego wykonania zadania w każdej dziedzinie. Wynika ze sposobu, w jaki człowiek postrzega samego siebie, a więc z jego wcześniejszych doświadczeń. Osoba pewna siebie dysponuje odpowiednimi wewnętrznymi zasobami, które umożliwiają jej odniesienie sukcesu (Horsley, 1998).

Kierowniczkki oraz liderki posiadają specyficzne profile motywacji osiągnięć. Charakterystycznymi cechami u liderok są skłonność do dominowania, podejmowania przywództwa w zespole i gotowość do brania odpowiedzialności za innych. Dla kierowniczek ważne jest, żeby czuć zadowolenie ze swoich osiągnięć. Typowa jest dla nich także samokontrola i dobra organizacja swoich działań. Kierowniczkki są za to mniej nastawione na rywalizowanie i porównywanie się z innymi, są także mniej odważne w podejmowaniu działań. Z kolei panie na stanowiskach podwładnych również lubią czuć satysfakcję ze swoich osiągnięć oraz posiadają wyższą samokontrolę, wkładają jednak dużo wysiłku w wykonywaną przez siebie pracę. Podwładne są także mało rywalizujące i mniej odważne, mogą być także mniej zaangażowane w wykonywane zadania.

Liderki i podwładne posiadają także wiele cech, które wyraźnie je od siebie odróżniają. Kierowniczkki, w przeciwieństwie do podwładnych, cechuje dominacja, dbanie o prestiż i zaangażowanie. Kierowniczkki są więc pracownicami, które bardziej niż podwładne lubią posiadać władzę, wywierać wpływ i delegować zadania. Chętnie przejmują inicjatywę oraz biorą na siebie dużą odpowiedzialność. Liderki zdecydowanie bardziej dbają o prestiż wykonywanej pracy, wyrażający się w planowaniu kariery i dążeniu do wysokich stanowisk, wierząc, że przyniesie im to podziw i aprobatę innych. Panie na stanowiskach kierowniczych są też bardziej zaangażowane i zdolne do poświęceń na rzecz sukcesu (Klinkosz, Sękowski, 2013).

Okazuje się jednak, że kierowniczkki nie różnią się wcale w ogólnym poziomie motywacji osiągnięć, samokontroli oraz ambicji. Może to wiązać się z faktem, że historia kobiet dotycząca posiadania praw obywatelskich i podejmowania aktywności zawodowej na szerszą skalę dotyczy dopiero XX wieku. Kobiety posiadają specyficzny repertuar cech, które pozwalają im na podejmowanie pracy, a wiąże się to z faktem, że porzucają albo zmieniają swoje tradycyjne role, przekazywane od pokoleń (Chusmir, 1985). Możliwe, że kobiety aktywne zawodowo nie będą różnić się między sobą w poziomie motywacji osiągnięć, ambicji i samokontroli, bo są to cechy, które w ogóle pozwalają im na podjęcie pracy.

Wyniki dotyczące inteligencji emocjonalnej także są całkiem zbliżone w obu grupach. Nie ma różnic w tej zmiennej między liderkami i podwładnymi. Dotychczasowe badania dotyczące tej zmiennej prowadzone były wśród mężczyzn lub nie wskazywały na wyniki typowe dla kobiet (Zapałowski, 1999; Karaś, 2003; Mandell, Pherwani, 2003; Witkowski, Mesjasz, 2003; Strzałocki, Czołak, 2005; Witaszek, 2006; Rakowska, 2007; 2011). Inteligencja emocjonalna jest cechą, która pozwala na lepsze funkcjonowanie na stanowiskach menadżerskich u mężczyzn. Znaczenie tej zmien-

nej w grupie kobiet aktywnych zawodowo jest inne i nie ma związku z wykonywaniem obowiązków kierownika.

W grupie liderek można zaobserwować 15 istotnych korelacji pomiędzy czynnikami inteligencji emocjonalnej i motywacji osiągnięć. Z kolei w grupie podwładnych nie zauważono żadnych istotnych korelacji. Okazuje się, że inteligencja emocjonalna ma związek z elastycznością, dominacją, satysfakcją z osiągnięć, flow i internalizacją. Biorąc pod uwagę skalę Ja, czyli panowania nad emocjami własnymi, możemy zauważyć korelację z elastycznością oraz internalizacją. Z kolei czynnik Inni koreluje z wieloma składnikami motywacji osiągnięć, a mianowicie z elastycznością, wiarą w sukces, dominacją, satysfakcją z osiągnięć, flow, internalizacją, pewnością siebie oraz samą motywacją osiągnięć.

Pomiędzy korelacjami czynników inteligencji emocjonalnej i motywacji osiągnięć w grupie kierowniczek zachodzą ponadto istotne różnice. Można więc mówić o pewnych tendencjach, które występują tylko w tej grupie. Kierowniczki charakteryzują się tym, że im wyższy jest poziom ich inteligencji emocjonalnej, tym bardziej są elastyczne w sposobie podejmowania swoich działań, otwarte, gotowe do zmian, chętne do sprawdzania różnych rozwiązań. Również bardziej przypisują sobie sprawozdawczość i odpowiedzialność za podejmowane działania. Posiadanie lepszego wglądu w świat swoich uczuć i umiejętność wywoływania w sobie pożądanych nastrojów idzie w parze z odwagą, czyli wiarą we własne możliwości, mobilizacją i brakiem strachu przed działaniem. Sprawniejsze dostrzeganie i rozumienie uczuć innych oraz zdolność do wpływania na nie ma związek z dominacją, a więc chęcią sprawowania władzy nad innymi, delegowania zadań i wywierania wpływu.

Wyniki pokazują, że pomimo braku różnic pomiędzy kierowniczkami i podwładnymi w poziomie inteligencji emocjonalnej, a także internalizacji i elastyczności istotne pozytywne związki pomiędzy nimi zachodzą tylko w grupie kierowniczek. Sam poziom inteligencji emocjonalnej nie różni istotnie obu grup, ale okazuje się, że ma ona znaczenie dla pewnych obszarów motywacji osiągnięć. I są to relacje charakterystyczne tylko dla kierowniczek. Związek inteligencji emocjonalnej z motywacją sprzyja osiąganiu sukcesu. Być może wzajemne oddziaływanie tych zmiennych na siebie stanowi wart uwagi predyktor osiągnięć, zwłaszcza w sferze zawodowej (obejmowanie stanowisk liderek), zdecydowanie jednak potrzebne są dalsze badania, żeby rozstrzygnąć, jaki dokładnie jest charakter tych relacji i dlaczego zachodzą one tylko u kierowniczek.

Interesujące mogłoby być także powtórzenie przeprowadzonych badań z pewnymi modyfikacjami. Warto byłoby zwiększyć próbę, a także zaostrzyć kryteria doboru do grup. Należałoby ujednoczyć wiek badanych, ich wykształcenie, miejsce zamieszkania, rodzaj pełnionych obowiązków, zarobki oraz liczbę podlegających pracowników. Bardzo ciekawe byłoby porównanie kobiet aktywnych zawodowo i tych, które decydują się nie pracować z różnych względów. Inną ciekawą alternatywą mogłoby być powtórzenie badania na grupie kierowniczek i kierowników w celu sprawdzenia ewentualnych różnic międzyplciowych.

Opracowane w tym artykule dane pokazują, jakie cechy dominują u kierowniczek oraz w jakich aspektach różnią się one od kobiet pracujących na innych stanowiskach. Warto je uwzględnić w procesach rekrutacji, ponieważ pozwolą one na wyodrębnienie kandydatki posiadającej najbardziej pożądane cechy dla liderki. W doradztwie zawodowym określenie profilu kandydatki charakterystycznego dla kierowniczkę pozwoli ułatwić proces budowania jej ścieżki kariery.

Literatura cytowana

- Bańka, A. (2005). *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*. Poznań: Studio PRINT-B, Instytut Rozwoju Kariery.
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W., Judge T.A. (1994) Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47 (2), 257-301.
- Brzozowski, M., Bartkowiak P. (2014). Empiryczna weryfikacja teorii osobistych wartości autorstwa S. Schwartz na grupie polskich menadżerów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2 (10), 52-70.
- Chusmir, L.H. (1985). Motivation of managers: Is gender a factor? *Psychology of Women Quarterly*, 9 (1), 153-159.
- Chusmir, L.H., Koberg, C.S., Stecher, M.D (1992). Self-Confidence of Managers in Work and Social Situations: A Look at Gender Differences. *Sex Roles*, 26 (11/12), 497-512.
- Deloitte. (2016). *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, b.m.w., Deloitte.
- Dźwigoł-Barosz, M. (2015a). Lider a płeć. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 78 (1928), 117-130.
- Dźwigoł-Barosz, M. (2015b). Rola inteligencji emocjonalnej lidera biznesu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 83 (1941), 143-152.
- Franken, R.E. (2005). *Psychologia motywacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Gaskil, L.R. (1991). Women's career success: A factor analytic study of contributing factors. *Journal of Career Development*, 17 (3), 167-178.
- Hagger, M.S., Wood, C., Stiff, C., Chatzisarantis, N.L.D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136 (4), 495-525.
- Horsley, C. (1998). Pewność siebie a osiągnięcia sportowe. W: T. Morris, J. Summers (red.), *Psychologia sportu. Strategie i techniki* (s. 95-127) Warszawa: Centralny Ośrodek Sportu.
- Jaworowska, A., Matczak, A. (2005). *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej PKIE. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Jaworowska, A., Matczak, A. (2008). *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Karaś, R. (2003). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

- Klinkosz, W., Sękowski, A.E. (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 – Leistungsmotivationsinventar H. Schulera, G.C. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Mahyuddin, R., Elias, H., Noordin, N. (2009). Emotional Intelligence, Achievement Motivation and Academic Achievement Among Students of the Public and Private Higher Institutions. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 9 (4), 135-144.
- Mandell B., Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 384-404.
- Matczak, A., Jaworowska, A. (2006). *Dwuwymiarowy Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej DINEMO. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Matczak, A., Knopp, K.A. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka*. Warszawa: Liberi Libri.
- Pervin, L.A., John, O.P. (2002). *Osobowość: teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Rakowska, A. (2011). Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach. *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy*, 2 (14), 5-18.
- Sękowski, A.E., Knopik, T. (2015). Szczęśliwy głupiec czy niezadowolony Sokrates? Poczucie dobrostanu osób wybitnie zdolnych. *Przegląd Psychologiczny*, 58 (2), 151-170.
- Strzałecki, A., Czołak, D. (2005). Osobowościowe i temperamentalne czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, 48 (2), 133-151.
- Taracha, M. (2010). *Inteligencja emocjonalna a wykorzystanie potencjału intelektualnego*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Witaszek, Z. (2006). Osobowościowe uwarunkowania sukcesu przedsiębiorczości. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 3 (166), 121-136.
- Witkowski, S.A., Mesjasz, J. (2003). Blaski i cienie sukcesu zawodowego w ocenie adeptów – głos w dyskusji nad kształtowaniem kompetencji. W: E. Bojar, *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* (s. 143-153). Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2009). Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw. W: J. Rokita, W. Czakon, A. Samborski (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami* (s. 539-549). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Zapałowski, L. (1999). Inteligencja emocjonalna. *Neumann Management Review*, 6.

Streszczenie. Celem badania było sprawdzenie, czy kobiety zajmujące stanowiska kierownicze posiadają specyficzny repertuar cech z zakresu inteligencji emocjonalnej oraz motywacji osiągnięć. Badanie przeprowadzono na próbie 100 kobiet – 50 kierowniczek i 50 podwładnych (wiek $M = 39,04$). Do badania zmiennych psychologicznych wykorzystano: Inwentarz Motywacji Osiągnięć LMI H. Schulera i M. Prochaski, w polskiej adaptacji W. Klinkosza i A.E. Sękowskiego (2013), oraz Dwuwymiarowy Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej DINEMO A. Matczak i A. Jaworowskiej (2006). Przeprowadzone badania pokazały, że istnieją różnice w obszarze motywacji osiągnięć pomiędzy kierowniczkami i podwładnymi. Okazuje się, że kierowniczki różnią się od innych pracowników w czynniku pewności siebie, a także w cechach, takich jak dominacja, dbanie o prestiż i zaangażowanie. Interesujące jest również to, że wiele czynników inteligencji emocjonalnej istotnie koreluje z czynnikami motywacji osiągnięć w grupie kierowniczek. Zebrane dane można wykorzystać w celach rekrutacji oraz wsparcia rozwoju zawodowego i osobistego.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna, motywacja osiągnięć, stanowiska kierownicze

Data wpłynięcia: 28.05.2017

Data wpłynięcia po poprawkach: 4.12.2017

Data zatwierdzenia tekstu do druku: 31.12.2017