

Wydział Pedagogiki i Psychologii UMCS
Zakład Andragogiki

ANDRZEJ RÓŻAŃSKI
rozanski@umcs.pl

*Motywacja osiągnięć edukacyjno-zawodowych słuchaczy
podyplomowych studiów menedżerskich*

Educational and professional achievement motivation of students
of postgraduate management studies

STRESZCZENIE

Celem badań było określenie poziomu motywacji osiągnięć edukacyjno-zawodowych osób podejmujących kształcenie na podyplomowych studiach menedżerskich (Skala do Badania Poziomu Motywacji Osiągnięć autorstwa M. Widerszal-Bazyl). Wśród badanych najwyższy poziom motywacji osiągnięć uzyskiwały kobiety zajmujące stanowiska kierownicze w wieku od 36 do 47 lat. Natomiast najniższe wartości wskaźników stwierdzono u słuchaczy w wieku do 29 lat zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych (tzw. pracownicy szeregowi). Ze względu na cel podejmowania kształcenia najwyższe wyniki w poszczególnych grupach wskaźników zidentyfikowano w przypadku: poziomu aspiracji (mężczyźni), koncentracji na zadaniu (kobiety, kierownicy, starsi pracownicy), dążeniu do uznania społecznego (kobiety, pracownicy szeregowi), wytrwałości w działaniu (kierownicy, starsi pracownicy) oraz akceptacji odroczonej gratyfikacji (starsi pracownicy). Osoby, które wskazywały jako cel studiów wyższe wynagrodzenie oraz pogłębienie wiedzy i zainteresowań, uzyskiwały wyższe wyniki wskaźnika poziomu aspiracji. W przypadku osób stawiających sobie za cel utrzymanie pracy oraz nawiązanie kontaktów biznesowych najwyższe wyniki stwierdzono dla wskaźnika koncentracji na zadaniu. Ponadto osoby, których celem był awans stanowiskowy, uzyskiwały najwyższe wartości wskaźnika w zakresie dążenia do uznania społecznego. Pracownicy, którzy liczyli na zmianę pracy, przejawiali najwyższe wartości w obszarze wskaźnika akceptacji odroczonej gratyfikacji. Stopień posiadanej swobody działania w sytuacji pracy wpływa na poziom motywacji osiągnięć pracowników. Im większa swoboda działania, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, tym wyższy poziom motywacji osiągnięć.

Słowa kluczowe: motywacja osiągnięć edukacyjno-zawodowych, studia podyplomowe, MBA

WPROWADZENIE

Problematyka motywacji jest jednym z popularniejszych obszarów eksploracji naukowej wśród przedstawicieli psychologii, pedagogiki, szeroko rozumianej edukacji, a także organizacji i zarządzania. Szczególnego znaczenia nabiera jej praktyczny wymiar związany ze współczesnym środowiskiem pracy. Znajomość mechanizmów regulujących zachowania ludzi, pobudzających ich aktywność do uczenia się, rozwoju intelektualnego i zawodowego, a szczególnie zachowań w sytuacji pracy, ma bezpośredni związek z rozwojem społecznym i ekonomicznym. Wiedza na temat istoty motywowania oraz czynników pobudzających zainteresowanie pracowników własnym rozwojem i efektywniejszą pracą jest jednym z kluczowych zadań współczesnych menedżerów. Badania nad motywowaniem pracowników uwidaczniają, iż w wielu organizacjach nie wykorzystuje się dość szerokiego wachlarza możliwości w tym względzie. Większy nacisk kładzie się na ocenę przydatności do pracy pod kątem kwalifikacji, poziomu kompetencji niż na identyfikację indywidualnych potrzeb pracowników. Przydatność zawodowa pracownika natomiast jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji (Vroom 1964, s. 19).

Motywacja jest procesem sterującym aktywnością jednostki tak, by rozpoczęte zadania zostały sfinalizowane w określony sposób, aby zostały osiągnięte oczekiwane efekty. Dotyczyć to może zmian wewnętrznych jednostki lub zmian w jej położeniu zewnętrznym – zarówno w sensie społecznym, jak i fizycznym (Reykowski 1992). Zdaniem J. Reykowskiego to „proces psychicznej regulacji, w którym następuje sterowanie czynnościami tak, aby prowadziły do realizacji zamierzonego celu” (Reykowski 1975, s. 23). Obecnie w literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji motywów i motywacji. X. Gliszczyńska uważa, iż jest to „proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie pracowników i polega na tworzeniu i stosowaniu odpowiednich bodźców do osiągnięcia celu” (Gliszczyńska 1981, s. 62). W innym ujęciu to „psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku” (Stoner, Frejman, Gilbert, Jr. 2002, s. 2). Zdaniem J. Sztumskiego, motywacja jest „procesem, w którym zespół pobudek lub racji współkształtuje nasze zachowania, chociaż każda z nich może mieć inną wartość dla danego człowieka” (Sztumski 1999, s. 199). To mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu (Penc 1996, s. 25).

Przyjmuje się, iż prekursorem kierunku badań dotyczących motywacji w uczeniu się, a zarazem pionierem psychologicznych teorii motywacji (tzw. nauki o motywach) był amerykański psycholog Robert S. Woodworth (Madsen 1980). Stworzył on alternatywną koncepcję popędu do spopularyzowanej na

początku XX wieku teorii K. Darwina i pojęcia instynktu. Termin „popęd” został wprowadzony do teorii uczenia się przez Edwarda Dolmana (Madsen 1980). H. Murray opracował koncepcję stanowiącą podstawę do badań mechanizmów motywacji do sukcesów. Wynikiem jego prac był opracowany model taksonomii ludzkich potrzeb. Wyróżnił: potrzeby pierwotne i wtórne, zewnętrzne i ukryte, skoncentrowane i rozproszone, proaktywne i reaktywne, potrzeby aktywności oraz skoncentrowane na wyniku. Potrzeby pierwotne to głód, pragnienie, potrzeby wyższe to między innymi potrzeba osiągnięć, afiliacji, autonomii, które pojawiają się w procesie rozwoju indywidualnego jednostki. Duży wpływ na potrzeby mają: doświadczenie, proces uczenia się, a także uwarunkowania kulturowe. Murray odniósł się również do potrzeby dominacji człowieka nad własnym środowiskiem, która – jego zdaniem – jest kluczowym bodźcem osiągania sukcesów. Człowiek bowiem w swoim życiu dąży w różnych sytuacjach do sprawdzenia siebie, swoich możliwości w określonych warunkach (normach), w kontekście tego czy jest jeszcze przydatny (Franke 2006).

D. McClelland zastąpił koncepcję motywacji „zdeteminowanej potrzebami” koncepcją motywacji „zdeteminowanej oczekiwaniami” (hedonicznej). Motyw, zdaniem tego autora, jest oczekiwaniem zmiany afektywnej przyjmującej charakter zmiennej wektorowej. Jego teorię rozwinął w późniejszym okresie John W. Atkinson, który opracował własną teorię (Madsen 1980). Wyróżnił w swojej koncepcji wzorce motywacji prowadzące do zaspokojenia potrzeby osiągnięć, władzy, afiliacji. Potrzeby afiliacji wiązane są z relacjami interpersonalnymi, bliskości, życzliwości, harmonii, kontaktów. Władza zaspokajana jest przez wpływ na zachowania innych, posłuch, respekt. Natomiast potrzeba osiągnięć zaspokajana jest przez dążenie do rezultatów, np. w sytuacji pośredniej lub bezpośredniej rywalizacji. Nagrodą zaś jest poczucie własnej skuteczności (Bańka 2005). W praktyce potrzeba władzy przejawia się u pracownika dążeniem do osiągnięcia awansu, potrzeba afiliacji – przynależności, manifestowana jest przez lepsze wykonywanie wspólnej pracy zespołowej i stanowi przeciwieństwo rywalizacji. Potrzeba osiągnięć objawia się dążeniem do wyników lub do rozwijania własnych kompetencji zawodowych. Osoby o wysokim nasileniu potrzeb zwykle wybierają takie środowisko pracy, które umożliwia im kontrolę własnej sytuacji zawodowej. Wyznaczają cele możliwe do osiągnięcia. Natomiast informację zwrotną wykorzystują oni jako wsparcie w radzeniu sobie z nowymi wyzwaniem. W. Atkinson założył, iż motywacja człowieka do osiągnięcia określonego celu wynika z siły motywu lub potrzeby wiary, że podjęty wysiłek przyniesie oczekiwane rezultaty oraz zachętę do osiągania sukcesów. Hipotetyczną skłonność do osiągania sukcesów można wyrazić logicznym wzorem „iloczyn subiektywnego prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu oraz jego wartości gratyfikacyjnej” (Strelau, Doliński 2005; Klinkosz 2013). Jednostka przyjmuje postawę dążeniową

w sytuacji, kiedy potrzeba sukcesu jest wyższa niż obawa przed porażką. Poziom zaangażowania i ponoszone nakłady pracy mają wpływ na satysfakcję pracowników. Im mniejszy wysiłek wkładany jest w osiąganie konkretnych celów, tym mniejsze zadowolenie.

H. Schuler i M. Prochaska badali motywację pracowników do osiągnięć zawodowych. Na podstawie badań powstał tzw. cebulowy model motywacji osiągnięć składający się z różnych warstw aspektów i wymiarów osobowości (Klinkosz, Sękowski 2006). Wyróżnione zostały w nim: aspekty źródłowe (nadzieja na sukces, ukierunkowanie na cel), aspekty peryferyjne (niezależność, dbanie o prestiż) cechy powiązane teoretycznie (skłonność do atrybucji, kontrola i wiara w siebie), cechy podstawowe (sumienność i neurotyczność). Motywację osiągnięć uznali za zmienną osobowościową, która jest istotnym wskaźnikiem w procesie np. rekrutacji i selekcji pracowników. Stwierdzili, iż w pewnych sytuacjach pracy nie jest cechą pożądaną. Na przykład u osób, które wykonują czynności niewymagające zaangażowania intelektualnego, zbyt wysoki poziom motywacji osiągnięć może wręcz przeszkadzać w czerpaniu satysfakcji z pracy (Schuler, Prochaska, Flintrup 2001, za: Klinkosz 2013). Znaczenie motywacji osiągnięć pojawia się w sytuacji, kiedy jednostka może w sposób w miarę nieskrępowany podejmować decyzje dotyczące własnej sytuacji zawodowej, kiedy może kierować sobą i/lub innymi. Abraham Maslow, czołowy przedstawiciel nurtu psychologii humanistycznej, zaproponował jedną z najszerzej w praktyce spopularyzowanych teorii motywacji (Maslow 1990). Zakładał, iż psychologia w swojej koncepcji człowieka powinna bardziej odnosić się do wartości, ponieważ to jest to, co różni człowieka od innych gatunków. Istota motywacji powinna być raczej antropocentryczna niż animalcentryczna (Madsen 1980, s. 427). Hierarchiczny system potrzeb, zdaniem A. Masłowa, jest aktywowany przez bodźce zewnętrzne i wewnętrzne. Jednak w określonym momencie zachowania determinowane są tylko przez jedną potrzebę. W zaproponowanej przez autora hierarchii względną przewagę reprezentują potrzeby fizjologiczne, a najmniejszą – samorealizacji. Zatem zachowania determinuje umiejscowienie konkretnej potrzeby, a także stan jej zaspokojenia. Chwilowa dominacja potrzeby o mniejszej względnej przewadze może dominować do czasu, kiedy potrzeby o większej względnej dominacji są zaspokojone. Siłę motywującą mają tylko potrzeby niezaspokojone (Maslow 1990; Madsen 1980).

W podjętych analizach skoncentrowano się na badaniu poziomu motywacji osiągnięć słuchaczy studiów podyplomowych na kierunkach menedżerskich. Bazując na dotychczasowych ustaleniach teoretycznych dotyczących czynników pobudzających ludzi dorosłych do podejmowania kształcenia wymieniane są między innymi: ich potrzeby (Urbańczyk 1973), aspiracje, własna wizja rozwoju (Łukaszczyk 1979), postrzeganie siebie i swoich doświadczeń edukacyjnych (Cieślak 1981, Czarniecki 1985), samoświadomość (Znaniński 1974), wartości (Denek 1999), tradycje środowiskowe (Wiśniewski 1984), sytuacja społeczna (Nowak

1973), powszechnie propagowane wzorce zachowań (Łukaszewicz 1979), informacje medialne (Reykowski 1976), sytuacja zawodowa i ekonomiczna człowieka (Dobrowolska 1984; Rubenson 2000, Kwiatkowski 2001), warunki życia (Kohn; Schooler 1986), sytuacja rodzinna oraz posiadane wykształcenie (Łukaszewicz 1979). K. Patricia Cross uważa, iż dorośli traktują kształcenie instrumentalnie, motywacy uczenia się są uzależnione od sytuacji życiowej jednostki, w poczynaniach dominuje pragmatyzm (Malewski 1998). Dorośli kształcą się, aby sprostać wymaganiom życia, skutecznie rozwiązywać swoje problemy i żyć na wyższym poziomie konsumpcji oraz rozumienia i przeżywania świata (Turos 1999).

Zdaniem M. S. Knowlesa istnieje związek między wykonywaną pracą zawodową a dyspozycyjnością związaną z doskonaleniem wiedzy i umiejętności (Knowles 1996). Kluczową determinantą człowieka nastawionego na rozwój i uczenie się są jego dążenia do wyznaczonych celów zawodowych lub rozwojowych, takich jak pogłębianie własnej wiedzy i zainteresowań (Kwiatkowski 2001).

Poziom aktywności prorozwojowej dorosłych szczególnie współcześnie w największym stopniu uzależniony jest od sytuacji pracy. Największą aktywność prorozwojową przejawiają pracownicy, którzy otrzymują wsparcie od pracodawców, w organizacjach, w których istnieje sformalizowany system rozwoju zasobów ludzkich (Róžański 2011). Obecnie kompetentny pracownik stanowi podstawową wartość nowoczesnej organizacji. Zatem podejście do jego rozwoju ma fundamentalne znaczenie dla efektywności nie tylko samego pracownika, ale całej organizacji. Rozróżnia się dwa fundamentalne podejścia do rozwoju ludzi w organizacji. Pierwsze, tzw. *learning*, którego istotą jest koncentracja na promowaniu uczenia się pracowników, oraz drugie, tzw. *performance*, które koncentruje się na procesie pracy, gdzie priorytetem jest wspieranie wydajności pracowników przez szkolenie projektowane wyłącznie pod kątem oczekiwań pracodawcy (Róžański 2008). Zwolennicy koncentracji na potrzebach jednostki podkreślają, iż pracownicy, którzy otrzymują większą swobodę w zakresie doboru treści kształcenia z czasem dużo precyzyjniej i z większą uwagą podchodzą do własnego rozwoju, co w efekcie wzmacnia potencjał całej organizacji. Podejście przedmiotowe, które koncentruje się wyłącznie na celach przedsiębiorstwa – doraznie poprawia efektywność pracowników i organizacji, natomiast w dłuższej perspektywie nie sprzyja utrzymaniu motywacji do wykonywania zadań na oczekiwanym poziomie, a także zniechęca do doskonalenia kompetencji. Pracownicy, którzy nie mają wpływu na kierunek i zakres indywidualnego rozwoju, przejawiają znacznie niższy poziom gotowości prorozwojowej w miejscu pracy (Róžański 2011), a co z tym się wiąże – przejawiają niższy poziom motywacji osiągnięć edukacyjno-zawodowych. Zatem efektywny system motywacji w przedsiębiorstwie to układ dobranych i wzajemnie powiązanych narzędzi lub działań, których celem jest wspieranie dążeń pracowników oraz ich integracja z planami

organizacji, które mają doprowadzić do osiągnięcia określonych wyników pracy (Kozioł 2002).

WYNIKI BADAŃ

Celem badań było określenie poziomu motywacji osiągnięć edukacyjno-zawodowych osób podejmujących kształcenie na podyplomowych studiach menedżerskich, a także identyfikacja czynników determinujących jej poziom. Wśród zmiennych niezależnych wyróżniono: płeć, wiek oraz rodzaj zajmowanego stanowiska. Uwzględniono też cele edukacyjno-zawodowe związane z podnoszeniem kwalifikacji na podyplomowych studiach menedżerskich. Dokonano również charakterystyki osób o najwyższym i najniższym poziomie motywacji osiągnięć. Problemy badawcze sformułowano w postaci pytań dopełnienia: jaki jest poziom motywacji osiągnięć edukacyjno-zawodowych osób doskonalących się w ramach podyplomowych studiów menedżerskich oraz jakie czynniki determinują poziom motywacji osiągnięć tych osób.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz M. Widerszal-Bazyl (M. Widerszal-Bazyl 1979). Skala bada poziom motywacji osiągnięć w dziesięciu grupach wskaźników: poziom aspiracji, wytrwałość w działaniu, dążenie do przezwyciężenia porażki (efekt Zeigarnik), planowanie przyszłości uwzględniające perspektywy czasowe, akceptacja odraczania gratyfikacji, spostrzeganie wartości czasu, samozaufanie, koncentracja na zadaniu, brak konformizmu, dążenie do uznania społecznego. Każdy wskaźnik składa się z trzech itemów, którym przydzielona została określona wartość punktowa (od 1 do 5). W każdym ze wskaźników można uzyskać 15 pkt, a w całej skali 150 pkt. Dodatkowo dołączone zostały pytania dotyczące celów i planów związanych z ukończeniem studiów podyplomowych.

Badania przeprowadzono wśród słuchaczy podyplomowych studiów menedżerskich realizowanych na Politechnice Lubelskiej w roku akademickim 2012/2013. Wśród respondentów 61% stanowiły osoby piastujące funkcje kierownicze, 28% to zatrudnieni na stanowiskach specjalistów, pozostali to pracownicy szeregowi niepełniący żadnych funkcji. Spośród 52 osób w badaniach wzięło udział 32 mężczyzn i 20 kobiet. Ponad 57% było wieku 27–35 lat, pozostali uczestnicy badań mieścili się w grupie wiekowej 36–47 lat. Wszyscy posiadali wyższe wykształcenie magisterskie.

Wyniki uśrednione dla całej grupy wskazują, iż najwyższe wartości wskaźników uzyskano w zakresie: dążenia do uznania społecznego, koncentracji na zadaniu oraz poziomu aspiracji. Zdaniem M. Widerszal-Bazyl (1979), poziom uznania społecznego ma istotny wpływ na kształtowanie się tożsamości jednostki we wszystkich jej wymiarach. Wśród osób aktywnych zawodowo dotyczyć może

uznania w sferze pracy czy np. posiadanego wykształcenia. Wyniki potwierdzają, iż osoby podejmujące kształcenie w sytuacji pracy w dużej części (ponad 36%) uzyskały najwyższe wartości wskaźnika w zakresie dążeń do uznania społecznego. Wysokie wyniki w zakresie koncentracji na zadaniu przejawiało ponad 38% badanych, co w sytuacji kształcenia charakteryzuje jednostki zdeterminowane w swoich działaniach. Osoby z wyższym wykształceniem podejmujące doskonalenie zawodowe charakteryzuje wyższy od przeciętnej poziom aspiracji i aktywności prorozwojowej. Kształcenie traktowane jest jako środek do osiągnięcia celów zawodowych, co podkreślało blisko 70% respondentów. Na pierwszym miejscu wymieniano dążenie do awansu, na co wskazała prawie połowa badanych, na kolejnej pozycji zaznaczano najczęściej planowaną zmianę pracy (15%).

Tab. 1. Wskaźniki motywacji osiągnięć edukacyjno-zawodowych w badanej grupie

	Wskaźniki występowania motywacji osiągnięć	Średnia	Mediana	Odc. stand.
I	Poziom aspiracji	11,62	13	2,45
II	Wytrwałość w działaniu	11,31	11	2,16
III	Dążenie do przezwyciężenia porażki	10,56	10	1,88
IV	Planowanie przyszłości	11,15	11	1,92
V	Akceptacja odraczania gratyfikacji	11,15	11	2,84
VI	Spostrzeganie wartości czasu	9,94	10	1,67
VII	Samozaufanie	11,10	11	1,73
VIII	Koncentracja na zadaniu	11,54	11	3,49
IX	Brak konformizmu	10,65	11	1,60
X	Dążenie do uznania społecznego	11,69	12	1,73

Źródło: badania własne.

Najniższe uzyskane w grupie wyniki średnie dotyczyły wskaźników występowania motywacji osiągnięć w zakresie spostrzegania wartości czasu i dążenia do przezwyciężenia porażki.

Motywacja osiągnięć, zdaniem M. Widerszal-Bazyl (1979), ma ścisły związek z oczekiwaniami pracowników. Możemy przyjąć, iż stosunkowo wysokie wartości uzyskiwane wśród słuchaczy podyplomowych studiów menedżerskich wynikają z oczekiwań co do możliwych korzyści zawodowych po ich ukończeniu, głównie zdecydowanego polepszenia funkcjonowania profesjonalnego. Dla porównania w badaniach przeprowadzonych przez R. Berę wśród pilotów wojskowych

w sytuacji restrukturyzacji sił zbrojnych (redukcje zatrudnienia, dyslokacja i likwidacja jednostek) obniżony poziom motywacji osiągnięć wynikał – zdaniem autora – z poczucia braku kontroli nad własną przyszłością zawodową, a przede wszystkim z braku wiary w możliwość osiągnięcia sukcesu zawodowego w nowej nieznanej do tej pory sytuacji (Bera 2003, s. 214).

Wśród zmiennych niezależnych uwzględnionych w badaniach wyłoniono podstawowe cechy społeczno-demograficzne, takie jak: płeć, wiek oraz status zawodowy uwzględniający charakter wykonywanej pracy/pelnioną funkcję.

W przypadku płci badanych w kontekście motywacji osiągnięć nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie. Na podstawie analizy średnich wyników okazało się, iż kobiety uzyskiwały wyższe wartości od mężczyzn. Średni globalny wynik dla kobiet wyniósł ponad 112 pkt, u mężczyzn nieco ponad 109 pkt (w skali 150-punktowej). Największe różnice w wartościach uśrednionych uzyskanych przez kobiety i mężczyzn dotyczyły wskaźników: poziomu aspiracji i dążenia do uznania społecznego. Mężczyźni uzyskali wyższy wynik średni w zakresie poziomu aspiracji, natomiast kobiety zdecydowanie wyższy wynik wskaźnika: dążenia do uznania społecznego. W przypadku kobiet dążenia miały bardziej sprecyzowany kierunek/obiekt–cel, jakim była wyższa niż u mężczyzn potrzeba uznania społecznego. W Polsce w dalszym ciągu mamy do czynienia z taką sytuacją, że kobiety uzyskują niższe wskaźniki aktywności zawodowej niż mężczyźni. Przykładowo stopa bezrobocia wśród kobiet w okresie ostatnich dziesięciu lat była wyższa od ok. 1,5% do 2,0% niż u mężczyzn (na podstawie GUS, 2012). Pomimo iż kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn, odsetek bezrobotnych kobiet z wyższym wykształceniem w końcu 1998 roku wynosił 1,8%, natomiast na koniec roku 2012 roku – 15,5%, zaś wśród mężczyzn udział ten zwiększył się z 1,4% do 7,8% (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2013). Dość powszechne zjawisko nierównego traktowania kobiet i mężczyzn na rynku pracy ma swoje źródła w przypisywaniu kobietom typowych ról utrwalanych systematycznie od lat (Budrowska, Duch, Titkow 2003). Niektórzy autorzy dowodzą, iż pomimo zmian w świadomości społecznej co do rosnącego udziału i znaczenia kobiet w życiu zawodowym wciąż są one skazane na pełnienie tych samych ról społecznych (tradycyjnie pojmowanych) (Czechowska-Bieluga 2010, s. 27). Między innymi w badaniach przeprowadzonych przez A. Zachorowską-Mazurkiewicz wykazano, iż w Polsce dominuje przekonanie o pierwszeństwie mężczyzn do prawa do pracy. Zdaniem autorki, panuje pogląd o trudniejszej emocjonalnie sytuacji mężczyzn w sytuacji utraty pracy niż w przypadku kobiet (Zachorowska-Mazurkiewicz 2006).

Pracodawcy wciąż chętniej zatrudniają mężczyzn. Tłumaczy się ten fakt między innymi przekonaniem o ich większej dyspozycyjności. Pogłębia to również funkcjonujący nieformalny podział branż w gospodarce na typowo męskie i kobiece, a także przekonanie co do predyspozycji do pełnienia określonych funkcji,

np. kierowniczych, gdzie zdecydowanie dominują mężczyźni (Róžański 2011). Sytuacja taka powoduje konieczność większej mobilizacji zasobów osobistych pracujących kobiet w celu zniwelowania (szklanych) barier na drodze rozwoju zawodowego, co nie pozostaje bez wpływu na większą determinację w podejmowanych działaniach prorozwojowych.

Tab. 2. Płeć a motywacja osiągnięć edukacyjno-zawodowych

	Wskaźnik	Kobiety wynik śr.	Mężczyźni wynik śr.	p	Kobiety odch. std.	Mężczyźni odch. std.	p
I	Poziom aspiracji	11,00	12,00	0,1542	2,45	2,41	0,9108
II	Wytrwałość w działaniu	11,85	10,97	0,1535	1,81	2,31	0,2739
III	Dążenie do przezwyciężenia porażki	11,15	10,19	0,0726	1,87	1,82	0,8704
IV	Planowanie przyszłości	10,90	11,13	0,6851	1,74	2,04	0,4729
V	Akceptacja odraczania gratyfikacji	11,10	11,19	0,9151	2,99	2,79	0,7107
VI	Spostrzeganie wartości czasu	10,15	9,81	0,4847	1,42	1,82	0,2623
VII	Samozaufanie	11,05	11,13	0,8808	1,61	1,83	0,5603
VIII	Koncentracja na zadaniu	11,80	11,38	0,6740	4,07	3,14	0,1923
IX	Brak konformizmu	10,90	10,50	0,3843	1,55	1,63	0,8500
X	Dążenie do uznania społecznego	12,30	11,31	0,0444	1,17	1,93	0,0268

Źródło: badania własne

W badaniach na temat orientacji edukacyjnych menedżerów przeprowadzonych przeze mnie okazało się, iż kobiety pełniące funkcje kierownicze wykazywały większą determinacją w dążeniu do celu niż mężczyźni (2011). Wyniki

obecnych badań potwierdzają także, iż kobiety są bardziej wytrwale w swoich działaniach niż mężczyźni, szczególnie tych związanych z rozwojem edukacyjno-zawodowym (średnia wartość wskaźnika wyższa od uzyskanego przez mężczyzn).

Wiek uczestników stanowił kolejną zmienną uwzględnioną w badaniach. Ponad 57% respondentów mieściło się w przedziale 27–35 lat, pozostali znaleźli się w grupie osób w wieku od 36 do 47 lat. Można zatem przyjąć, iż praktycznie wszyscy znajdowali się na etapie swojego życia najkorzystniejszym z punktu widzenia rozwoju kariery zawodowej. Zdaniem D. Supera, najintensywniejszym okresem pod względem oddziaływań na kariery zawodowe jednostki jest stadium stabilizacji, czyli okres od 25 do 44 roku życia. Jednostka na tym etapie odnajduje się w określonym środowisku pracy, podejmuje wybory co do kontynuacji obranej wcześniej drogi zawodowej, jej utrzymania bądź ewentualnej zmiany. W ostatnim czasie ze względu na postępujące zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa) zainteresowanie podtrzymaniem karier przeszuwa się w kierunku określanym przez D. Supera stadium zachowania *status quo* (45–64 lat), a więc dotychczas stadium związanym z utrzymaniem stabilizacji zawodowej (Bańka 1995; Paszowska-Rogacz 2003).

Na podstawie analizy wyników stwierdzono, iż wiek badanych pozostawał w relacji do poziomu motywacji osiągnięć. Wyniki globalne uzyskane przez osoby w wieku powyżej 36 lat były wyższe i wynosiły nieco ponad 112 pkt niż u badanych w wieku poniżej 35 roku życia, gdzie stwierdzono wartości na poziomie niewiele ponad 109 pkt.

Ponadto wartości średnie uzyskane przez osoby z grupy starszych pracowników były we wszystkich wskaźnikach zdecydowanie wyższe. Można to tłumaczyć ich większą dojrzałością zawodową. Istotnym elementem samopoczucia wpływającym na jakość funkcjonowania jednostki w środowisku pracy jest tzw. wiara we własne możliwości. Prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanych celów związanych z własną karierą wzrasta u osób spełniających w swojej ocenie niezbędne kryteria związane z odpowiednim stażem pracy (również wiekiem), doświadczeniem, kwalifikacjami. W sytuacji ubiegania się o awans w firmie (co deklarowała prawie połowa badanych) nie bez znaczenia jest również perspektywa czasowa osiągnięcia celu, bliższa w przypadku osób z dłuższym stażem zawodowym.

W sytuacji pracowników młodszych ta perspektywa jest odleglejsza, stąd poziom motywacji osiągnięć może być niższy. Potwierdzają to niższe średnie wyniki w zakresie poziomu akceptacji odroczonej gratyfikacji. Ponadto poza niezaprzeczalnymi walorami i możliwościami psychofizycznymi osób z krótszym stażem pracy (młodszych) ich doświadczenia zawodowe, szczególnie dotyczące konkretnych stanowisk, są nieporównywalnie mniejsze, co w wielu sytuacjach

Tab. 3. Wiek a motywacja osiągnięć edukacyjno-zawodowych

	Wskaźnik	Wiek 27–35 lat		Wiek 36–47 lat	
		śred.	odch. std.	śred.	odch. std.
I	Poziom aspiracji	11,77	2,49	12,55	2,40
II	Wytrwałość w działaniu	11,10	2,20	12,75	2,07
III	Dążenie do przewycięzenia porażki	10,60	2,08	11,55	1,60
IV	Planowanie przyszłości	10,70	2,10	12,65	1,55
V	Akceptacja odrzucania gratyfikacji	11,00	2,94	12,50	2,70
VI	Spostrzeganie wartości czasu	9,83	1,90	11,10	1,33
VII	Samozaufanie	11,10	1,94	12,20	1,43
VIII	Koncentracja na zadaniu	10,83	3,62	13,75	3,08
IX	Brak konformizmu	10,60	1,77	11,80	1,34
X	Dążenie do uznania społecznego	11,90	1,77	12,55	1,66

Źródło: badania własne.

obniża szanse np. szybkiego awansu, podwyżki, itp. Badania dotyczące polskiego rynku pracy wskazują, iż ludzie młodzi obecnie dosyć nisko oceniają swoje szanse zawodowe. Porównując uzyskane wskaźniki największe różnice zaobserwowano w przypadku wskaźników: koncentracja na zadaniu oraz wytrwałości w działaniu. Potwierdza to, iż mocną stroną dojrzałych pracowników są oprócz doświadczenia cechy pracownicze nabywane wraz z wiekiem: cierpliwość, dokładność, sumienność.

Kolejną zmienną wykorzystaną w badaniach był status zawodowy uwzględniający pełnioną funkcję/zajmowane stanowisko. W związku z tym respondentów podzielono na trzy podgrupy: osoby piastujące funkcje kierownicze, samodzielnych specjalistów oraz pracowników, którzy nie pełnili żadnych funkcji (pracowników szeregowych). Zastosowany podział uwidoczniał różnice występujące pomiędzy poszczególnymi grupami zatrudnionych w zakresie poziomu motywacji osiągnięć.

Tab. 4. Zajmowane stanowisko a motywacja osiągnięć edukacyjno-zawodowych

	Wskaźnik	Kierownicy		Specjaliści		Pracownicy szeregowi	
		śred.	dch. std.	śred.	odch. std.	śred.	odch. std.
I	Poziom aspiracji	11,83	2,51	11,17	2,44	11,20	2,28
II	Wytrwałość w działaniu	11,63	2,06	11,08	2,19	9,60	2,30
III	Dążenie do przewyciężenia porażki	10,63	1,88	10,42	2,19	10,40	1,34
IV	Planowanie przyszłości	11,09	1,88	11,08	1,83	10,60	2,70
V	Akceptacja odraczania gratyfikacji	11,71	2,80	9,67	2,64	10,80	2,68
VI	Spostrzeganie wartości czasu	9,77	1,80	10,75	1,36	9,20	0,45
VII	Samozaufanie	11,46	1,54	10,08	1,83	11,00	2,12
VIII	Koncentracja na zadaniu	12,11	3,60	10,83	2,48	9,20	4,15
IX	Brak konformizmu	10,94	1,53	9,83	1,40	10,60	2,07
X	Dążenie do uznania społecznego	11,83	1,62	11,17	1,99	12,00	2,00

Źródło: badania własne

Wynik globalny wskazuje, iż najwyższe wartości uzyskiwały osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych (prawie 113 pkt), następnie specjaliści (około 108 pkt.) oraz pracownicy szeregowi (nieco ponad 104 pkt). Kierownicy uzyskali najwyższe wyniki w dziewięciu spośród dziesięciu wskaźników (poza wskaźnikiem uznania społecznego). Natomiast zdecydowanie największe różnice pomiędzy badanymi grupami (wartości uśrednione) odnotowano w przypadku wskaźników: poziomu koncentracji na zadaniu oraz aspiracji.

Uzyskane wyniki potwierdzają, iż motywacja osiągnięć rozwija się w miarę uzyskiwania swobody działania. W wypadku braku samodzielności w sytuacji pracy może nawet nie zostać wzbudzona. Natomiast dla stanowisk pracy o dużym stopniu swobody działania/decyzyjności (kierowniczych) ten rodzaj motywacji stanowi kluczowe znaczenie (Klinkosz 2007). W przypadku gotowości prorozwojowej menedżerów wyniki badań przeprowadzonych w latach 2004–2009 wykazały, iż najwyższą aktywność przejawiali w tym względzie kierownicy średniego

Tab. 5. Motywacja osiągnąć a cele edukacyjno-zawodowe związane z udziałem w studiach poddyplomowych

Cele edukacyjno-zawodowe związane z ukończeniem studiów poddyplomowych	Motywacja osiągnąć a cele edukacyjno-zawodowe związane z udziałem w studiach poddyplomowych									
	I. Poziom aspiracji	II. Wytwarłość w działaniu	III. Dążenie do przezwyciężenia porażki	IV. Planowanie przyszłości uwzględniające perspektywę czasową	V. Akceptacja odrzucania gratyfikacji	VI. Sposztyżeganie wartości czasu	VII. Samozaufanie	VIII. Koncentracja na zadaniu	IX. Brak konformizmu	X. Dążenie do uznania społecznego
Awans w firmie	11,24	10,84	10,60	10,68	11,16	10,24	10,92	11,20	10,36	11,56
Lepsze wynagrodzenie	13,00	11,40	9,80	10,40	9,80	9,60	9,60	11,00	10,80	10,80
Utrzymanie pracy	10,00	10,67	9,00	11,00	11,67	10,00	11,00	13,67	10,33	11,00
Zmiana pracy	11,38	12,00	11,25	12,00	12,50	9,00	12,25	9,75	10,38	11,88
Kontakty biznesowe	11,00	12,00	11,00	9,67	9,00	9,67	11,33	13,67	11,67	13,00
Pogłębienie wiedzy i zainteresowań	13,00	12,00	10,63	12,13	11,25	10,25	11,38	13,13	11,50	12,25

Źródło: badania własne.

szczebla oraz specjaliści znajdujący się w okresie najwyższej aktywności zawodowej (Róžański 2011).

Osoby pracujące, które uczestniczą w różnych formach doskonalenia profesjonalnego, najczęściej traktują kształcenie jako środek do osiągnięcia określonych celów zawodowych. Zwykle formułowane są one w kategoriach celów instrumentalnych, właściwych dla podejścia pragmatycznego (np. ukończenie studiów wyższych zwiększa szansę znalezienia pracy) lub nieco rzadziej – celów autotelicznych (np. rozwijanie własnych zainteresowań pozazawodowych).

W przypadku badanej grupy osób główne cele związane z ukończeniem studiów podyplomowych to: uzyskanie awansu (blisko połowa badanych), zmiana pracy (15%), pogłębienie wiedzy i zainteresowań (15%), poprawa sytuacji finansowej (10%), utrzymanie pracy oraz nawiązywanie kontaktów biznesowych po ok. 6% wskazań. Podobną kolejność wskazywanych celów związanych z ukończeniem studiów podyplomowych uzyskano w badaniach przeprowadzonych w roku 2004 i 2009 (Róžański 2011). Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, iż cel podejmowanego kształcenia, wiązany ze spodziewanymi w przyszłości korzyściami, po ich ukończeniu różnicował poziom motywacji osiągnięć badanych osób. Najwyższe wyniki w poszczególnych grupach wskaźników zidentyfikowano w przypadku: poziomu aspiracji, koncentracji na zadaniu, dążeniu do uznania społecznego oraz akceptacji odraczania gratyfikacji. Osoby wskazujące jako cele studiów wyższe wynagrodzenie oraz pogłębienie wiedzy i zainteresowań uzyskiwały wyższe wyniki wskaźnika poziomu aspiracji. W przypadku osób, których celem było utrzymanie pracy oraz nawiązanie kontaktów biznesowych, najwyższe wyniki stwierdzono dla wskaźnika koncentracja na zadaniu. Ponadto osoby, których celem był awans stanowiskowy, uzyskiwały najwyższe wartości wskaźnika w zakresie dążenia do uznania społecznego, a pracownicy liczący na zmianę pracy przejawiali najwyższe wartości w obszarze wskaźnika akceptacji odroczonej gratyfikacji.

PODSUMOWANIE

Celem badań było określenie poziomu motywacji osiągnięć edukacyjno-zawodowych osób podejmujących kształcenie na podyplomowych studiach menedżerskich. Wśród zmiennych wyróżniono: płeć, wiek oraz rodzaj zajmowanego stanowiska. Najwyższy poziom motywacji osiągnięć wśród badanych słuchaczy podyplomowych studiów menedżerskich uzyskiwały kobiety zajmujące stanowiska kierownicze z grupy wiekowej od 36 do 47 lat. Natomiast najniższe wartości wskaźników stwierdzono u słuchaczy w wieku do 29 lat zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych (tzw. pracownicy szeregowi). Potwierdza to prawidłowość, iż stopień posiadanej swobody działania w sytuacji pracy wpływa na

poziom motywacji osiągnięć pracowników. Im większa swoboda działania, możliwość podejmowania decyzji, tym wyższy poziom motywacji osiągnięć.

Ze względu na cel podejmowania kształcenia najwyższe wyniki w poszczególnych grupach wskaźników zidentyfikowano w przypadku: poziomu aspiracji (mężczyźni), koncentracji na zadaniu (kobiety, kierownicy, starsi pracownicy), dążeniu do uznania społecznego (kobiety, pracownicy szeregowi), wytrwałości w działaniu (kierownicy, starsi pracownicy) oraz akceptacji odroczonej gratyfikacji (starsi pracownicy). Osoby, które wskazywały jako cel studiów wyższe wynagrodzenie oraz pogłębienie wiedzy i zainteresowań, uzyskiwały wyższe wyniki wskaźnika poziomu aspiracji. W przypadku osób mających na celu utrzymanie pracy oraz nawiązanie kontaktów biznesowych najwyższe wyniki stwierdzono dla wskaźnika koncentracji na zadaniu. Ponadto osoby, których celem był awans stanowiskowy, uzyskiwały najwyższe wartości wskaźnika w zakresie dążenia do uznania społecznego. Pracownicy, którzy liczyli na zmianę pracy, przejawiali najwyższe wartości w obszarze wskaźnika akceptacji odroczonej gratyfikacji. Ze względu na stosunkowo niewielką próbę badawczą, uzyskane wyniki nie stanowią podstawy do szerszych uogólnień, wskazują jedynie pewne tendencje charakterystyczne dla badanego środowiska. Zebrany materiał i wnioski wykorzystane zostaną w szerszych badaniach porównawczych dotyczących wybranych środowisk zawodowych.

BIBLIOGRAFIA

- Bańka A. (1995), *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy*, Poznań: Print-B.
- Bera R. (2003), *Postawy zawodowe pilotów wojskowych w procesie restrukturyzacji polskich sił powietrznych*, Warszawa: Wydawnictwo Bellona.
- Bera R. (2011), *Motywacja osiągnięć zawodowych w karierze międzynarodowej osób migrujących zarobkowo*, [w:] Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Człowiek–obywatel–pracownik na rynku pracy. Wszyscy jesteśmy ekonomistami*, WSH TWP: Szczecin.
- Budrowska B., Duch D., Titkow A. (2003), *Szklany sufit, bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Warszawa: ISP.
- Cieślak A. (1981), *Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego*, Warszawa: WSiP.
- Cybal-Michalska A. (2013), *Młdzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Czarnecki K. (1985), *Rozwój zawodowy człowieka*, Warszawa: IWZZ.
- Czechowska-Bieluga M. (2010), *Kobieta w roli dyrektora szkoły*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Czechowska-Bieluga M. (2012), *Poczucie jakości życia studentów pracy socjalnej i kierunków ekonomicznych: analiza porównawcza*, Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”.
- Denek K. (1999), *Wartości w ustawicznej edukacji zawodowej*, [w:] H. Bednarczyk (red.), *Wokół problemów kształcenia ustawicznego*, Radom: ITE.
- Dobrowolska D. (1984), *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, Warszawa: KiW.

- 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*, Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Klinkosz W. (2013), *Motywacja osiągnięć osób aktywnych zawodowo*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Klinkosz W., Sękowski A., Schuler H., Prochaska M. (2006), *Polska wersja Inwentarza Motywacji Osiągnięć – Leistungsmotivationsinventar (LMI)*, „Czasopismo Psychologiczne”, 7/2.
- Knowles M. S. (1996), *Adult Learning, The ASTD Training and Development Handbook*, New York: McGraw-Hill.
- Kohn M. L., Schooler C. (1986), *Praca a osobowość. Studium współzależności*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kozioł L. (2002), *Motywacja do pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa – Kraków: Wydawnictwo PWN.
- Kwiatkowski S. M. (red.), (2001), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, Warszawa: IPISS.
- Łukaszewicz R. (1979), *Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Madsen K. B. (1980), *Współczesne teorie motywacji, naukoznawcza analiza porównawcza*, Warszawa: PWN.
- Malewski M. (1998), *Teorie andragogiczne: metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Maslow A. H. (1990), *Motywacja i osobowość* (przekład P. Sawickiej), Warszawa: PAX.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013), *Raport: Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy w 2012 r.*, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-kobiet-na-ryнку-pracy>.
- Nowak S. (red.), (1973), *Teorie postaw*, Warszawa: PWN.
- Paszowska-Rogacz A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Plewka C., Bednarczyk H. (red.), (2011), *Człowiek–obywatel–pracownik na rynku pracy. Wszyscy jesteście ekonomistami*, Szczecin: WSH TWP.
- Reykowski J. (1975), *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Reykowski J. (1992), *Procesy emocjonalne. Motywacja, Osobowość*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Różański A. (2011), *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki posttransformacyjnej*, Lublin, Wydawnictwo UMCS.
- Różański, A., Kuchinke, K. P., Bojar E. (red), (2008), *Rozwój zasobów ludzkich, teoria i praktyka*, Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Rubenson K. (2000), *The long arm of the family and the long arm of the job*, AARE - Conference Papers, <http://www.aare.edu.au/00pap/rub00473.htm>, (pobrano 2011.01.07).
- Stachowski R., Zeidler W. (red.), (2007), *Opisowa metodologia badań psychologicznych. Studia i przykłady*, Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Stoner J. A. F., Frejman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2002), *Kierowanie*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Sztumski J. (1999), *Socjologia pracy*, Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Tolman E. C. (1932), *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century.
- Turoś L. (1999), *Andragogika ogólna*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Urbańczyk F. (1973), *Dydaktyka dorosłych*, Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Vroom V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: General Learning Press.

- Widerszal-Bazyl M. (1979), *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonywania pracy*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Wiśniewski W. (red.), (1984), *Oświata w społecznej świadomości*, Warszawa: Młodzieżowa Agencja Wydawnicza.
- Zachorowska-Mazurkiewicz A. (2006), *Kobiety i instytucje: Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- Znaniński F. (1974), *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, Warszawa: PWN.

SUMMARY

The aim of the study was to determine the level of educational and professional achievement motivation of persons undertaking postgraduate management studies. The applied variables were: gender, age and type of position held. The highest level of achievement motivation was manifested by women occupying managerial positions within the age group of 36 to 47. On the other hand, the lowest achievement motivation ratios were found in students employed in non-managerial positions ("regular employees"), aged up to 29. The levels of achievement motivation were differentiated by the purpose of undertaking postgraduate studies and associated subsequent professional benefits. The persons who aimed at higher wages and professional expertise development were characterized by a high "level of aspiration". Those respondents who aimed at maintaining jobs and establishing business contacts received the highest scores in "focusing on the task". The persons whose main goal was to get promoted, (nearly half of the respondents), received the highest values of the "striving for social recognition" index. However, those employees who were planning to change jobs obtained the highest levels of the "deferred gratification acceptance" index. The study has confirmed that the level of achievement motivation of employees is influenced by the degree of freedom of action, (the ability to decide for themselves and / or others), that they enjoy in their workplace.

Key words: educational and professional achievement motivation, postgraduate studies, MBA