

Motywy kierownicze i umiejętności komunikacyjne menadżerów

The managers motives and their communication skills as

Ireneusz Żuchowski

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Summary

Aim of the study: The aim of the work was to identify the hierarchy of managerial motives and the assess of communication skills of managers from the Ostrołęka subregion.

Material and methods: Own research carried out among 200 managers working in small and medium-sized enterprises from the Ostrołęka subregion - mazowieckie voivodeship. Among the respondents, 76.5% are men and 23.5% are women. Most of the surveyed managers had higher education (79.5). The other respondents graduated from secondary schools. The research on leadership motives was carried out using the "The scale of self-assessment of managerial motives" presented in the work by Tokarski [22]. The assessment of communication skills was carried out using the "Test for communication skills" [16].

Results: The research part presents the results of own research carried out among 200 managers working in small and medium-sized enterprises from the Ostrołęka subregion – mazowieckie voivodeship. Employment security is the dominant motif among 22.5% surveyed managers. The managerial motive, which is the amount of earnings, is the dominant motif only with 11% of respondents. The vast majority of participants (78.5%) obtained the result in the category of 75 and more, which classifies them to the group of managers who deal best with communication.

Conclusions: Own research has shown that managers from small and medium-sized enterprises have high communication skills. It was found that the dominant managerial theme cannot be clearly identified.

Keywords: managerial motives, communication skills, subordinate employee relations.

Wstęp

Kompetencje kierowników mają duży wpływ na efektywność i skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstw. To podejmowane przez nich decyzje skutkują określonymi efektami i wpływają na sytuację firmy. Ważnym składnikiem kompetencji są umiejętności komunikacyjne, które są związane z wielopłaszczyznowym porozumiewaniem się kierowników zarówno z przełożonymi, współpracownikami, jak i podwładnymi. Umiejętność komunikacji przekłada się też na jakość relacji kierowników z wszystkimi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa. Sposób pracy kierownika jest uzależniony również od motywów, którymi kierował się ubiegając się o stanowisko kierownicze. Motywy te mogą mieć również wpływ na sposób komunikowania się kierownika z grupami interesariuszy występujących w przedsiębiorstwie.

Motywy podejmowania działań przez człowieka

Motyw najprościej można określić, jako powód robienia czegoś. Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. Arnold, Robertson i Cooper wymieniają trzy składniki motywacji [24]:

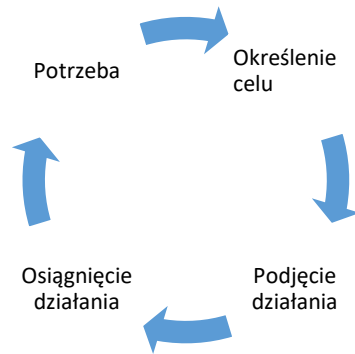
kierunek – co stara się zrobić dana osoba,

wysiłek – jak bardzo się stara,

wytrwałość – jak długo się stara.

Silnie motywowani ludzie mają precyzyjnie określone cele oraz podejmują kroki prowadzące do realizacji tych celów. Tacy pracownicy mogą samodzielnie się motywować. Warto

zaznaczyć, że taka motywacja jest jak najbardziej wskazana tylko wówczas, gdy pozwala na podążanie we właściwym kierunku oraz spełnianie potrzeb. Jednak większość pracowników, w różnym stopniu, potrzebuje kierowania poprzez bodźce związane z motywacją zewnętrzną [7].



Rysunek 1. Schemat procesu motywacji

Źródło: opracowanie własne

Proces motywacji można przedstawić w formie uproszczonej, widocznej na rysunku 1. Model ten ukazuje zależności między potrzebami oraz ukazuje, że proces motywacji jest inicjowany świadomie lub nieświadomie. Potrzeby te mogą wywołać pragnienie realizacji celu lub zdobycia określonej nagrody. W następnej kolejności określa się cele, które mogą zaspokoić zidentyfikowane potrzeby oraz pragnienia. Wybiera się również sposoby postępowania prowadzące do realizacji tych celów. Kiedy dany cel zostanie osiągnięty, dana potrzeba jest zaspokojona. Jeżeli pojawi się w przyszłości, to model zachowania najprawdopodobniej będzie powtórzony. Jeśli będzie miała miejsce sytuacja, że cel nie został osiągnięty, to spada prawdopodobieństwo powtórzenia tego zachowania.

Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki motywacji

Motywacja człowieka ma bardzo zróżnicowany charakter. Indywidualny człowiek sam może znajdować motywację w poszukiwaniu, odkrywaniu oraz realizowaniu pracy, która zaspoko-

kaja jego potrzeby lub przynajmniej pozwala mieć realną nadzieję, że cele zostaną zrealizowane. Pracownicy mogą być też motywowani poprzez stymulowanie określonymi bodźcami jak wynagrodzenie finansowe, obietnica awansu czy też nagrody [17]. Te dwa typy motywacji opisali po raz pierwszy Herzberg, Syderma oraz Mausner:

- motywacja wewnętrzna – może być określana jako zbiór występujących samodzielnie bodźców, które przyczyniają się do tego, że pracownicy zachowują się w pożądanym sposób lub zmierzają w pożądanym kierunku. Bodźcami tymi może być na przykład odpowiedzialność (uczucie, że wykonywana praca jest potrzebna oraz samokontrola), swoboda działania, możliwość wykorzystania oraz rozwoju umiejętności, interesująca, oraz stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu.

- motywacja zewnętrzna – to nagroda. Może to być na przykład podwyżka przychodów, pochwała, premia, etc.. Są to też kary, które mogą obejmować obniżenie pensji, naganę, etc.. [17]

Kozak przeprowadziła badania w 2 przedsiębiorstwach, których celem było sprawdzenie, jakie zachowania menedżerów przekładają się na satysfakcję pracowników z pracy. Badania wykazały, że takie zachowania menadżerów jak docenienie wykonanej pracy i docenienie indywidualności, określenie kryteriów sukcesu, wsparcie, okazywanie zaufania i wydawanie pozytywnych opinii, kontrola emocji silnie budują u pracowników satysfakcję z pracy [10].

Często zakłada się, że usatysfakcjonowany pracownik jest bardziej efektywny. Jednak badania nie potwierdzają istnienia silnego, a zarazem pozytywnego związku między satysfakcją a efektami. [3]. Potwierdza to również Springer [20], która stwierdza, iż pomimo prowadzonych badań empirycznych mających na celu pomiar zależności pomiędzy satysfakcją, a zachowaniami pracownika brak jest jednoznacznych wniosków w tym zakresie.

Usatysfakcjonowany pracownik niekoniecznie wydajniej pracuje, a wydajny pracownik niekoniecznie odczuwa satysfakcję. Niektórzy autorzy twierdzą, że to raczej satysfakcja wynika z dobrych efektów, a nie na odwrót [24].

Motywy do działania są rezultatem potrzeb wrodzonych o charakterze biologicznym, czy też nabytych o charakterze społecznym pojawiających się w wyniku napięcia emocjonalnego [22]. Tokarski wskazuje między innymi teorię Mc Clellanda, która wyjaśnia motywy działania człowieka w kontekście potrzeb. Teoria ta zakłada, że każdy człowiek odczuwa między innymi

potrzeby: władzy, przynależności i osiągnięć, a jednocześnie ludzie różnią się między sobą natężeniem, z jakim rozmaite potrzeby motywują ich do działania [22].

Kompetencje w zakresie komunikacji i ich znaczenie dla przedsiębiorstwa

Wysokie kompetencje kierownika w zakresie komunikacji na wszystkich poziomach zarządzania i skuteczność procesu komunikowania odgrywają ważną rolę w działalności przedsiębiorstwa [13]. W procesie komunikacji kierownik otrzymuje informację niezbędną do skutecznego podejmowania decyzji i przekazuje decyzje swoim podwładnym. Bardzo wiele zależy od jego zdolności do przekazywania informacji w sposób pozwalający najbardziej adekwatnie osiągnąć postrzeganie informacji przez podwładnych [12].

W każdym typie organizacji proces komunikacji jest kluczowym dla jej sprawnego i efektywnego funkcjonowania. Zatem jak wskazują Sielska i inni [18] warunkiem współpracy jest wprowadzenie nowych wzorców komunikowania się, nowego sposobu myślenia. Współczesne przedsiębiorstwa realizują wiele projektów lub też funkcjonują w oparciu o metodę zarządzania przez projekty. Umiejętność komunikowania się kierownika projektu jest kluczową kompetencją wpływającą na jego skuteczność, co potwierdzają badania Musioł – Urbańczyk [2010, s. 102-103]. Wykazała ona, że umiejętności komunikacyjne są w grupie kluczowych kompetencji, które powinien posiadać kierownik projektu. Komunikatywność jest najczęściej wskazywana jako cecha osobowości dobrego kierownika projektów unijnych w badanych [6]. Sokołowska-Więcek [19] w swoich badaniach wykazała, że umiejętność komunikacji jest jednym z 5 czynników (spośród 28 analizowanych) mających bardzo duży wpływ na powodzenie projektu badania, a tym samym będących krytycznymi czynnikami sukcesu projektu.

Znaczenie umiejętności komunikacyjnych menadżerów w zarządzaniu projektami podkreślają również [9] wskazując te umiejętności jako jeden ze składowych grupy czynników sukcesu projektu. Komunikowanie się jako czynnik sukcesu znalazło się w grupie następujących czynników: relacje między członkami zespołu i z odbiorcami projektu: atmosfera pracy, kultura organizacyjna, zaufanie, zaangażowanie, zdolności interpersonalne, otwartość i szczerłość, wewnętrzna konkurencja, czynników sukcesu.

Umiejętności kierowników to ważny element związany z budowaniem przewagi konkurencyjnej. Jak wskazuje [11] część badaczy szczególnie istotną rolę przypisuje umiejętnościom właścicieli oraz osób pełniących kluczowe role w małych firmach, upatrując w ich kompetencjach głównych źródeł przewagi konkurencyjnej, czy wręcz utożsamiając je z kompetencjami firmy. Umiejętność efektywnego komunikowania się jest zresztą główną umiejętnością interpersonalną oczekiwaną przez pracodawców [1].

Kierownik powinien mieć umiejętności komunikacyjne, które są podstawą do skutecznego zarządzania każdym typem organizacji. Brak tych kompetencji jak wskazuje Winkler, [2013, s. 480] rzutuje na stosunki łączące kierownika z zespołem i na to, jak jest oceniana jego wiarygodność. Sytuacja taka zatem będzie skutkowałą zmniejszeniem efektywności i skuteczności kierownika, a co za tym idzie całej organizacji. Ponadto trzeba zwrócić uwagę na to, że umiejętności komunikacyjne mogą się przekładać na relacje panujące w organizacji. Znaczenie umiejętności komunikacyjnych w tym kontekście podkreśla Stępniewski [21] wskazując, że umiejętności relacyjne idą w parze z umiejętnościami komunikacyjnymi personelu. Komunikacja jest bowiem elementem każdej relacji i składnikiem wszystkich procesów zachodzących w organizacji oraz dostarczycielem niezbędnych do jej funkcjonowania wiadomości i informacji. Umiejętności komunikacyjne wpływają pozytywnie również na satysfakcję z pracy [2].

Wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych to również ważna cecha kierowników, którzy potrafią skutecznie radzić sobie z kryzysem w przedsiębiorstwie [5]. Posiadanie tych umiejętności jest zdaniem Palmer [15] warunkiem bycia dobrym menadżerem i jest ważne w motywowaniu pracowników i budowaniu satysfakcji oraz ich skuteczności. Sposób komunikowania wpływa na zaangażowanie i efektywność pozostałych pracowników, co wykazano w raporcie „State of the Sector” [4]

Motywy kierownicze i umiejętności kierowników małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań

W badaniach wzięło udział 200 kierowników pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach z subregionu ostrołęckiego województwa mazowieckiego.

Celem badań była identyfikacja hierarchii motywów kierowniczych oraz ocena umiejętności komunikacyjnych kierowników z subregionu ostrołęckiego. Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaki motyw kierowniczy jest dominujący wśród kierowników małych i średnich przedsiębiorstw?
2. Jaki jest poziom kompetencji komunikacyjnych kierowników małych i średnich przedsiębiorstw?

Charakterystyka kierowników obejmuje płeć, wiek, wykształcenie, liczbę lat pracy na stanowisku kierownika. (tabela 2).

Tabela 1.

Charakterystyka przedsiębiorców biorących udział w badaniu

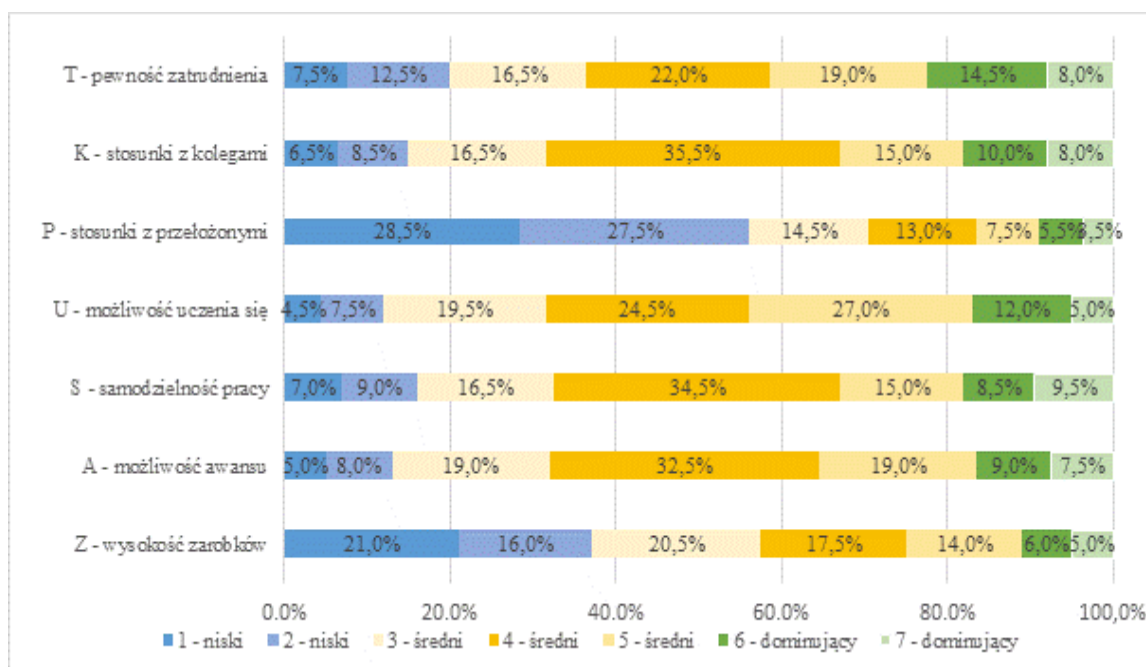
Czynniki stanowiące o istotności relacji służbowych dla		
Czynnik	Liczba	%
Płeć		
Kobiety	47	23,5
Mężczyźni	153	76,5
Wiek		
Do 30 lat	30	15,0
Pow. 30 lat do 40 lat	52	26,0
Pow. 40 lat do 50 lat	88	44,0
Pow. 50 lat	30	15,0
Wykształcenie		
Wyższe	158	79,0
Średnie	32	16,0
Liczba lat pracy na stanowisku kierownika		
Do 5 lat	38	19,0
Pow. 5 lat do 10 lat	60	30,0
Pow. 10 lat do 15 lat	54	27,0
Pow. 15 lat	48	24,0

Źródło: badania własne

Badanie motywów kierowniczych przeprowadzono z wykorzystaniem „Skali samooceny motywów kierowniczych” prezentowanej w pracy Tokarskiego [22] pozwalającej na ocenę hierarchii motywów (Z - wysokość zarobków, A - możliwość awansu, S - samodzielność pracy, U - możliwość uczenia się, P - stosunki z przełożonymi, K - stosunki z kolegami, T - pewność zatrudnienia) kierowników wynikających z jego potrzeb wiodących i klasyfikacji ich na motywy dominujące, motywy na średnim poziomie i motywy na niskim poziomie. Wymienione motywy mogą mieć wartość od 0-7. Zgodnie z metodyką testu motyw dominujący to taki, który uzyskuje wartość 6-7, motyw na średnim poziomie uzyskuje wartość 3-5 a motyw na niskim poziomie ma wartość 0-2.

Pewność zatrudnienia to motyw dominujący u 22,5% badanych kierowników. Motyw kierowniczy wysokość zarobków jest motywem dominującym tylko u 11% badanych respondentów (rys. 2). W przypadku motywu możliwość awansu jest ona dominujący u 16,5% badanych. Samodzielność pracy to motyw dominujący u 18% badanych, natomiast motyw możliwość uczenia się jest dominującym u 17% kierowników. Stosunki z przełożonymi oraz stosunki

z kolegami to motywy dominujące u odpowiednio 9% badanych i 18% badanych. Dla 45 respondentów motywem dominującym jest pewność zatrudnienia. Stosunki z przełożonymi są motywem o niskim poziomie, który dotyczy największej grupy badanych – 56% osób. Analiza wyników wskazuje, że główne (dominujące) motywy osób pracujących na stanowiskach kierowniczych to samodzielność pracy i możliwość awansu. Wysokość zarobków nie jest ważnym motywem dla badanych kierowników.



Rys. 2. Motywy kierownicze badanych kierowników (w %)

Źródło: badania własne

Ocenę umiejętności komunikacyjnych przeprowadzono, posługując się „Testem na umiejętność porozumiewania się” [16]. Test pozwala ocenić znajomość metod komunikowania się i obejmuje komunikację z podwładnymi, współpracownikami i przełożonymi, polecenia, wprowadzanie zmian, komunikację werbalną i niewerbalną. Im wyższy uzyskany wynik, tym efektywniejsza jest komunikacja badanego.

Tabela 2
Umiejętność komunikowania się badanych kierowników

Kategoria	5	15	25	35	45	55	65	75	85	95
wynik ogólny	0-44	45-46	47-50	51-52	53-54	55-56	57-58	59-60	61-64	65-80
% badanych	0	0	0	0,5	1,0	2,5	17,5	50,0	16,0	12,5

Źródło: badania własne

Ocena umiejętności komunikowania się badanych kierowników wskazuje na ich wysokie umiejętności komunikacyjne. Zdecydowana większość uczestniczących w badaniu uzyskała wynik w kategorii 75 i więcej, co klasyfikuje ich się grupie kierowników najlepiej radzących sobie z komunikacją (tab. 3). Spośród badanych kierowników 12,5 % uzyskało najwyższy możliwy wynik. Tylko 21,5% badanych uzyskało wyniki słabsze, z tym, że w tej grupie dominują osoby (17,5% badanych) z wynikiem dobrym na poziomie 57-58, co klasyfikuje ich w kategorii osób o przeciętnych umiejętnościach komunikacyjnych. Nie odnotowano osób z najniższymi wynikami od 0 do 50. Wyniki wskazują, na wysokie umiejętności komunikacyjne badanych kierowników.

Podsumowanie

Kierownicy ze względu na szereg ról pełnionych w przedsiębiorstwie odpowiadają oni za jakość procesu komunikowania się i to od nich zależy jakość komunikacji. Analiza literatury wskazuje, że umiejętności komunikacyjne są bardzo ważne i wpływają na efektywność i skuteczność przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania własne dotyczące motywów kierowniczych wykazały, że nie ma jednego jednoznacznie dominującego motywu kierowniczego w badanej grupie. Pewność zatrudnienia jest motywem dominującym u 22,5% badanych kierowników. Jednak takie motywy jak samodzielność pracy, stosunki z kolegami i możliwość awansu są dominujące u niewiele mniejszego odsetka badanych. Natomiast stosunki z przełożonymi to motyw, który jest na niskim poziomie aż u 56% badanych. Badania własne wykazały jednoznacznie, że kierownicy z małych i średnich przedsiębiorstw mają wysokie umiejętności komunikacyjne.

Analiza wyników badań wykazała także, że wśród badanych kierowników małych i średnich przedsiębiorstw nie ma jednoznacznie dominującego motywu kierowniczego. Ponad połowa osób pełniących funkcje kierownicze nie dożyła do jego osiągnięcia ze względu na stosunki z przełożonym.

Przedstawione badania dotyczące motywów podejmowania pracy na stanowiskach kierowniczych mają swoje ograniczenia, gdyż nie uwzględniały szczebli kierowania, ponieważ dotyczyły one kierowników pracujących w sektorze MSP. Kolejne badania będą przeprowadzone na szerszym obszarze geograficznym z uwzględnieniem szczebli kierowania.

Literatura

- [1] BUBNIKOWSKI, A., DĄBROWSKI, D., GAŚSIOR, U., MACIOŁ, S. (2012) Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni - wyniki badania. E-mentor nr 4 (46) / 2012, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/46/id/946> (dostęp: 12.06.2018).
- [2] DEHAGHANI, A., AKHORMEH, K.A., MEHRABI, T. (2012), Assessing the effectiveness of interpersonal communication skills training on job satisfaction among nurses in Al-Zahra Hospital of Isfahan, Iran, *Iranian Journal of Nursing & Midwifery Research*. May/Jun2012, Vol. 17 Issue 3, p290-295.
- [3] GABLETA, M. (red.) (2006) *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- [4] HAŁAWIN, A. (2016) W jakim stanie jest komunikacja wewnętrzna? <http://komunikat.rrcc.pl/2016/02/w-jakim-stanie-jest-komunikacja-wewnetrzna/> (dostęp: 14.06.2018)
- [5] HREHOVA, D. (2015) Understatement of communication skills of manager during crisis in the company, *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*
- [6] JANUSZKIEWICZ, A., KOWALSKA, M. (2015) Kompetencje kierowników projektów unijnych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1196, Organizacja i zarządzanie*, z 59

- [7] JASIŃSKI, Z. (2007) Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [8] JURCZAK, P. (2015) Polscy menedżerowie oczami pracowników, <http://www.hrpolska.pl/hr/czytelnia/polscy-menad-erowie-oczami-pracownik-w> (dostęp: 05.06.2018)
- [9] KOŻUCH, B., SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK, K. (2013) Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, <http://piz.san.edu.pl> Łódź. (dostęp: 11.06.2018).
- [10] KOZAK, A. (2014) Relationship between job satisfaction and perception of manager's behavior, *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*, Volume 20, Issue 1-2 (Jan 2014)
- [11] KUSA, R. (2004) Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w małych przedsiębiorstwach usługowych, w: *Nowoczesność przemysłu i usług: nowe wyzwania*. T. 2, pod red. Jana Pyki, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach, Katowice
- [12] MAŁA, N., HRABELSKA, O. (2013) Informacja i komunikacja w zarządzaniu personelem, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Społeczeństwo informacyjne – rozwój e-gospodarki i gospodarki opartej na wiedzy*, Zeszyt nr 36, Rzeszów
- [13] MAURYA, CH. D., SHARMA, A. K. (2017), The role of managerial skills in success of an organization, *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*. Jun, Vol. 8 Issue 6, p12-14.
- [14] MUSIOŁ-URBAŃCZYK, A. (2010) Kluczowe kompetencje kierownika projektu. *Kwartalnik naukowy "Organizacja i Zarządzanie"* nr 2(10), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
- [15] RAMIS PALMER, MA. C, MANASSERO, M., MA. A., FERRER PEREZ, V. A., GARCIA-BUADES, E. (2007), ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo, *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, Vol. 23 Issue 2, p161-181.

- [16] REDDIN, B. (1993) Testy dla menadżerów stawiających na efektywność. Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa
- [17] SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. (2004) Zarządzanie personelem w małej firmie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- [18] SIELSKA, J., MATECKA, M., DĄBROWSKA, E., ZDANOWSKA, J. (2015) Wewnętrzna ocena dokonywana przez kadrę kierowniczą jako narzędzie zarządzania w podmiotach leczniczych na przykładzie szpitala klinicznego. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 41, t. 2, Szczecin
- [19] SOKOŁOWSKA-WIĘCEK, J. (2014) Uwarunkowania skuteczności pracy kierownika w zarządzaniu międzynarodowymi projektami badań klinicznych. Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, http://www.wbc.poznan.pl/Content/320363/Sokolowska-Wiecek_Joanna_doktorat.pdf (dostęp: 10.06.2018)
- [20] SPRINGER, A. (2011) Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika, Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW vol. 9, nr 4 (34): 162 – 180.
- [21] STĘPNIEWSKI, J. (2013) Umiejętności relacyjne i komunikacyjne personelu medycznego w kontekście zarządzania [w:] Z. Nęcki, M. Kęsego (red.), Postawy personelu medycznego wobec zarządzania szpitalem, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- [22] TOKARSKI S. (2006) Kierownik w organizacji. Centrum doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa
- [23] TOMASZUK, A. (2013) Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego, Ekonomia i Zarządzanie, nr 5(4)2013
- [24] WALKOWIAK, R. (2007) Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń
- [25] WINKLER, R. (2013), Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr

Streszczenie

Cel: Celem pracy była identyfikacja hierarchii motywów kierowniczych oraz ocena umiejętności komunikacyjnych kierowników z subregionu ostrołęckiego.

Material i metody: Badania własne przeprowadzonych wśród 200 kierowników pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach z subregionu ostrołęckiego – woj. Mazowieckie. Wśród badanych 76,5% to mężczyźni a 23,5% to kobiety. Większość badanych kierowników posiadało wykształcenie wyższe (79,5). Pozostali badani posiadali wykształcenie średnie. Badanie motywów kierowniczych przeprowadzono z wykorzystaniem „Skali samooceny motywów kierowniczych” prezentowanej w pracy Tokarskiego [22]. Ocenę umiejętności komunikacyjnych przeprowadzono, posługując się „Testem na umiejętność porozumiewania się” [16].

Wyniki: W części badawczej przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród 200 kierowników pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach z subregionu ostrołęckiego – woj. Mazowieckie. Pewność zatrudnienia to motyw dominujący u 22,5% badanych kierowników. Motyw kierowniczy jakim jest wysokość zarobków jest motywem dominującym tylko u 11% badanych respondentów. Zdecydowana większość uczestniczących w badaniu (78,5%) uzyskała wynik w kategorii 75 i więcej, co klasyfikuje ich się grupie kierowników najlepiej radzących sobie z komunikacją.

Wnioski: Badania własne wykazały, że kierownicy z małych i średnich przedsiębiorstw mają wysokie umiejętności komunikacyjne. Stwierdzono, że nie można jednoznacznie wskazać dominującego motywu kierowniczego.

Słowa kluczowe: motywy kierownicze, umiejętności komunikacyjne, relacje przełożony podwładny.

JEL Classification System: M21, M50
