

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Katarzyna Kuna-Szyska

**MODEL SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI
MIĘDZYPOKOLENIOWEJ
W ORGANIZACJI BIZNESOWEJ**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Promotor

prof. UWSB Merito dr hab. Magdalena Kraczla

Promotor pomocniczy

dr Magdalena Kot-Radojewska

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	str. 3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	str. 4
3. Przebieg badań i struktura pracy	str. 8
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	str. 14
5. Wnioski z badań	str. 18
6. Kierunki dalszych badań.....	str. 22
7. Wartość dodana pracy	str. 23
8. Plan pracy	str. 24

I. PRZESŁANKI WYBORU TEMATU PRACY

Komunikacja jest istotnym elementem zarządzania w każdej organizacji. Aby odnieść sukces, organizacje muszą posiadać kompleksową politykę i strategię komunikowania się ze swoimi pracownikami i interesariuszami, jak również z całą społecznością organizacyjną. Większość specjalistów HR i liderów organizacji zgadza się, że powiązanie komunikacji korporacyjnej ze strategią biznesową jest niezbędne do skutecznego i spójnego działania biznesowego. Skuteczna komunikacja może przyczynić się do sukcesu organizacyjnego na wiele sposobów, budując morale, satysfakcję i zaangażowanie pracowników, co pomaga im zrozumieć warunki ich zatrudnienia oraz zwiększa ich lojalność. Daje to pracownikom głos, co jest coraz bardziej znaczącym elementem poprawy ich satysfakcji z pracy.

Znaczenie efektywnej komunikacji i skutecznego kierowania pracownikami w procesie zarządzania jest trudne do przecenienia i stanowi wyzwanie dla kadry menedżerskiej we współczesnych organizacjach.

O wyborze tematu dysertacji zdecydowały poniższe przesłanki uzasadniające podjęcie problemu naukowego:

- Zaznaczenie istotności znaczenia ZZL z perspektywy realizacji celów: zarówno personalnych, jak i tych ważnych dla całej organizacji, ze szczególnym podkreśleniem znaczenia oczekiwań stawianych kierownikom w zakresie opracowywania i wykorzystywania takich metod i narzędzi oddziaływania na pracowników, które pozwolą im na rozwijanie w toku pracy swojej wiedzy oraz doskonalenie umiejętności.
- Coraz bardziej widoczna potrzeba dostosowywania działań kierowniczych, tak by możliwe było uzyskanie maksymalnej efektywności poprzez zatrudnianie pracowników w różnym wieku.

- Głębsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowników może znacząco wpłynąć na zwiększenie retencji pracowników, co pozwoli menedżerom dopasować do pracowników sposobu budowania zespołów, co może przyczynić się do tworzenia konkurencyjnego środowiska pracy.
- Wskazanie zarządzania różnorodnością pokoleniową, jako jednego z głównych priorytetów polityki personalnej, z perspektywy kierowania, która wymaga posiadania przez osoby zarządzające w organizacji umiejętności w zakresie identyfikowania, rozumienia i wykorzystywania różnic występujących między pracownikami, ze szczególnym zwróceniem uwagi na odmienność cech osobowościowych i charakterologicznych.
- Zachodzące zmiany w obszarze kierowania międzypokoleniowym personelem stanowiące jedno z ważniejszych wyzwań zarządzania organizacjami.
- Podkreślenie znaczenia komunikacji, która stanowi jeden z podstawowych instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu organizacją i wpływa bezpośrednio na sukces w kształtowaniu współpracy międzypokoleniowej, bo wpływa w bezpośredni sposób na relacje pracownicze, umożliwiając porozumiewanie się jednostek, grup a nawet całych organizacji.
- Brak badań nad modelem skutecznej komunikacji międzypokoleniowej w organizacji biznesowej.
- Potrzeba udzielenia menedżerom rekomendacji opartych na aktualnym stanie wiedzy i popartych wnioskami.

II. CELE PRACY I HIPOTEZY BADAWCZE

Celem pracy było opracowanie modelu komunikacji interpersonalnej, opartego na rodzaju komunikatu, którego zastosowanie w organizacjach międzypokoleniowych pozwoli na usprawnienie komunikacji międzyludzkiej, a przez to na optymalne wykorzystywanie wiedzy i umiejętności pracowników. Cel ten zdekomponowano na następujące cele cząstkowe. W sferze teoriopoznawczej, głównym zamierzeniem jest

usystematyzowanie wiedzy dotyczącej komunikacji w organizacji oraz jej powiązań z istotnymi determinantami i efektami, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki komunikacji w organizacjach międzypokoleniowych. Efektem tych wysiłków jest próba teoretycznego uchwycenia zależności pomiędzy technikami, kompetencjami, uwarunkowaniami organizacyjnymi oraz poziomem zadowolenia pracowników organizacji międzypokoleniowej, z jakości komunikacji i satysfakcji z pracy. Podstawą dla realizacji tego zamierzenia jest krytyczna analiza literatury przedmiotu. W sferze empirycznej głównym zamierzeniem jest empiryczna weryfikacja skonstruowanego modelu komunikacji w wybranej organizacji międzypokoleniowej. Realizacji tego celu posłuży badania prowadzone w nurcie mixed-methods research, z wykorzystaniem metodyki fsQCA oraz nieparametrycznych metod oceny związków pomiędzy zmiennymi. Celem praktycznym jest natomiast sformułowanie zaleceń dla przedstawicieli organizacji w zakresie kształtowania i rozstrzygania podstawowych dylematów związanych z komunikacją w organizacji międzypokoleniowej oraz opracowanie wskazówek pozwalających na optymalizację wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników dla poprawy, jakości komunikacji oraz płynącej z niej satysfakcji z tego procesu u pracowników i ogólnej satysfakcji z pracy.

Celem badania było opracowanie modelu komunikacji interpersonalnej opartej o rodzaj komunikatu, na potrzeby usprawnienia komunikacji oraz optymalnego wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników w organizacji wielopokoleniowej. Cel ten zrealizowano na podstawie danych empirycznych pozyskanych w badaniu przeprowadzonym za pomocą kwestionariusza ankiety oraz Testu Kompetencji Społecznych PROKOS.

Oprócz przedstawionego wyżej celu głównego, do realizacji przyjęto również następujące cele szczegółowe:

- omówienie istoty kierowania ludźmi w organizacji,
- wyjaśnienie, jakie są determinanty skutecznej komunikacji w organizacji,
- przedstawienie problematyki różnorodności, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium wieku pracowników,

- określenie przesłanek przemawiających za zróżnicowaniem komunikacji w zespołach wielopokoleniowych,
- określenie, czy i w jaki sposób komunikacja w przedsiębiorstwie przekłada się na poziom zaangażowania, zachowania i postawy pracowników,
- wskazanie na efekty wynikające ze zróżnicowania modeli komunikacji w zespołach wielopokoleniowych.

Przedstawione wyżej cele posłużyły do sformułowania hipotez badawczych, których weryfikacja nastąpiła w toku badań literaturowych i empirycznych.

Pytaniem głównym postawionym w pracy jest:

Jak powinien być ukształtowany model skutecznej komunikacji interpersonalnej, by możliwe było optymalne wykorzystywanie potencjału pracowników w organizacji międzypokoleniowej?

W toku studiów literatury postawiono 9 hipotez odnoszących się do zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu komunikacji w organizacji międzypokoleniowej:

H1: Postrzegana jakość komunikacji jest pozytywnie powiązana z satysfakcją z pracy.

H2: Postrzegana jakość komunikacji jest pozytywnie powiązana z poziomem zadowolenia z komunikacji.

H3: Poziom zadowolenia z komunikacji jest pozytywnie powiązany z satysfakcją z pracy.

H4: Kompetencje menedżerskie są pozytywnie powiązane z postrzeganą jakością komunikacji.

H5: Charakterystyki zespołów i organizacji są pozytywnie powiązane z postrzeganą jakością komunikacji.

H6: Poziom umiejętności komunikacyjnych przełożonego jest pozytywnie powiązany z postrzeganą jakością komunikacji.

H7: Percepcja roli komunikacji jest negatywnie powiązana z postrzeganą jakością komunikacji.

H8a: Istnieje wiele konfiguracji kompetencji menedżerskich, charakterystyk zespołów i organizacji, poziomu umiejętności komunikacyjnych przełożonego i percepcji roli komunikacji wyjaśniających wysoki poziom postrzeganej jakości komunikacji.

H8b: Istnieje wiele konfiguracji kompetencji społecznych menedżerów, charakterystyk zespołów i organizacji, poziomu umiejętności komunikacyjnych przełożonego i percepcji roli komunikacji wyjaśniających niski poziom postrzeganej jakości komunikacji.

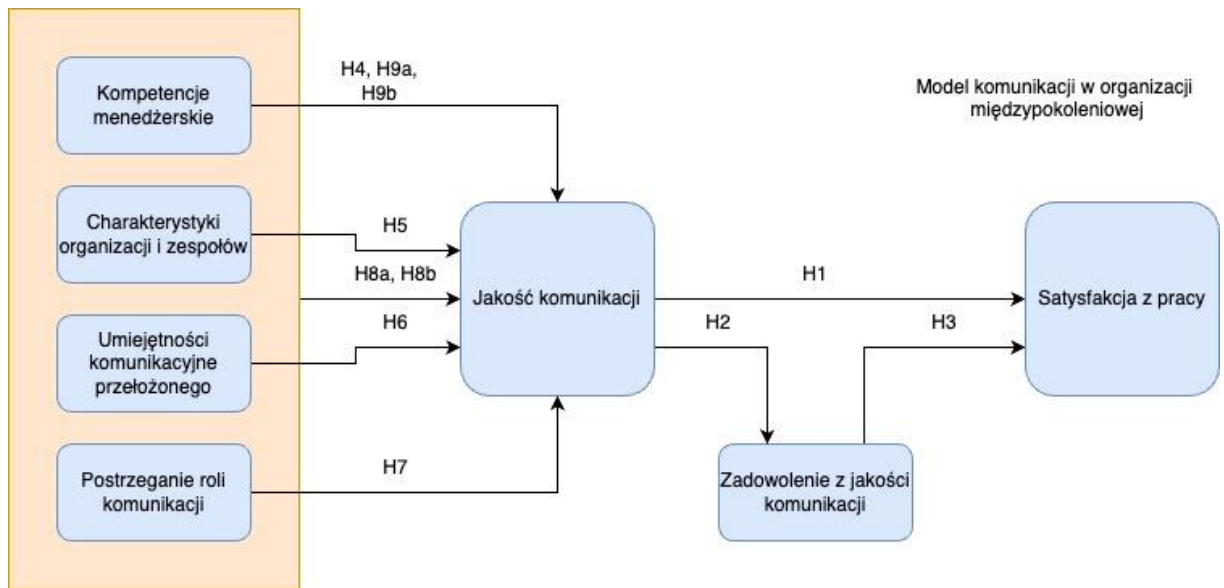
H9a: Istnieje wiele konfiguracji typów kompetencji społecznych menedżerów prowadzących do wysokiej postrzeganej jakości komunikacji.

H9b: Istnieje wiele konfiguracji typów kompetencji społecznych menedżerów prowadzących do niskiej postrzeganej jakości komunikacji.

Formułując przedstawione wyżej hipotezy, przyjęto następujące założenia badawcze:

- Każdy pracownik potrzebuje skutecznej komunikacji, w wyniku, której otrzymuje informacje zwrotne niezbędne, by pracować bardziej świadomie (znając cel swojej pracy) i angażować się w wykonywanie zadań.
- Stosowanie przez kadrę menadżerską nieodpowiednich instrumentów komunikacyjnych wpływa na spadek motywacji pracowników z różnych pokoleń.
- Dzięki skutecznej komunikacji pracownicy z różnych pokoleń chętniej wykazują się swoją inicjatywą, dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem.
- Dopuszczenie możliwości popełniania błędów w organizacji wpływa na wzrost gotowości pracowników do wymiany wiedzy i doświadczeń, co z kolei stymuluje proces nauki między pokoleniami.

Postać modelu badawczego, uwzględniającego zależności przedstawione w hipotezach badawczych:



Rysunek 18. Model badawczy – model komunikacji w organizacji międzypokoleniowej

Źródło: opracowanie własne

III. PRZEBIEG BADAŃ I STRUKTURA BADAWCZA

Badanie mające na celu weryfikację stworzonego modelu komunikacji w organizacji wielopokoleniowej przeprowadzone zostało dwutorowo. W pierwszej kolejności pracownicy wybranej organizacji poproszeni zostali o odpowiedzi na pytania dotyczące 6 zasadniczych części: oceny charakterystyki zespołów i organizacji, poziomu umiejętności komunikacyjnych przełożonego, percepcji roli komunikacji, postrzeganej jakości komunikacji, poziomu zadowolenia z komunikacji i zaangażowania oraz metryczki. Narzędziem w tym przypadku był kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników.

Do pomiaru kluczowej zmiennej zależnej, satysfakcji pracowników wykorzystano autorskie narzędzie złożone z 7 kwestii ocenianych na 5-cio stopniowej skali Likerta. Kwestie te odnosiły się do zadowolenia z różnych aspektów przedsiębiorstwa i samej pracy. W szczególności, zagadnienia te dotyczyły atmosfery w miejscu pracy, poziomu wynagrodzeń, czasu i formy pracy, nagród przyznawanych za pracę, możliwości awansu

i rozwoju zawodowego, zgodności pracy z zainteresowaniami oraz autorytetu posiadanego wśród współpracowników. Poziom współczynnika alfa Cronbacha dla tego narzędzia wyniósł 0,870, co wskazuje na wysoką zbieżność odpowiedzi udzielanych przez respondentów. Analiza czynnikowa przeprowadzona w programie SPSS wykazała, że satysfakcja pracowników jest konstruktem jednowymiarowym (analiza metodą głównych składowych, z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera, Kaiser-Meyer-Olkin = 0,827, test sferyczności Bartletta – przybliżone chi-kwadrat = 530,3, przy 21 stopniach swobody, $p < 0,01$), a jeden konstrukt wyjaśnia ponad 60% zmienności (wariancji) poszczególnych pytań. W związku z powyższym, w dalszych kalkulacjach zastąpiono 7 pytań dotyczących satysfakcji z pracy jedną wartością, obliczoną, jako średnia 7 pytań wchodzących w skład skali pomiaru.

Jakość komunikacji mierzona była 10 pytaniami na skali Likerta 1-5. Zagadnienia te odnosiły się do postrzegania sposobów komunikowania się w organizacji traktowanych, jako najlepsze praktyki – np. komunikacja motywuje pracowników do rzetelnego wykonywania zadań i działań na rzecz organizacji, komunikacja tworzy pozytywną atmosferę w firmie, komunikacja służy przekazywaniu aktualnych informacji, itp. Stwierdzenia te odnosiły się, zatem do skuteczności praktyk komunikacyjnych z perspektywy realizacji zadań przedsiębiorstwa. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,982, co wskazuje, że stwierdzenia były traktowane, jako bardzo podobne do siebie i przemawia za wysoką oceną rzetelności skali. Przeprowadzona analiza czynnikowa (analogicznie jak przypadku głównej zmiennej zależnej) ukazała, że pytania te tworzą jeden wymiar opisujący 86% skumulowanej wariancji. W związku z powyższym, do dalszych obliczeń przyjęto jedną wartość, obliczoną, jako średnia 10 kwestii wchodzących w skład skali pomiaru.

Dla pomiaru zmiennej moderującej zależności pomiędzy postrzeganą jakością komunikacji a satysfakcją z pracy, czyli poziomu zadowolenia z komunikacji, wykorzystano autorskie narzędzie złożone z 12 stwierdzeń ocenianych na 5-cio stopniowej skali Likerta. Stwierdzenia odnosiły się do wykorzystania różnych technik komunikacji oraz oceny poziomu zadowolenia z każdej z nich z osobna. Odnosiły się one do bezpośredniej rozmowy z przełożonym, zebrań z pracownikami, szkoleń, pracy

w grupach/zespołach, komunikacji mailowej, intranetowej, przy wykorzystaniu komunikatorów internetowych, badania opinii pracowników przy pomocy kwestionariuszy ankiety, skrzynek pomysłów, nieformalnych spotkań z pracownikami, zespołów roboczych czy plotek i pogłosek. Współczynnik alfa Cronbacha dla testowanego narzędzia wyniósł 0,719, co oznacza wysoką spójność odpowiedzi. Przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych z normalizacją Kaisera wykazała, że zasadnym jest wyszczególnienie dwóch zasadniczych grup technik komunikacji w firmie z perspektywy ich postrzegania przez pracowników. Miara Kaisera-Meyera-Olkina i współczynnik Bartletta wynosiły odpowiednio: 0,888 i 2439 (przy 66 stopniach swobody i $p < 0,001$).

Analiza doprowadziła do obserwacji, że satysfakcja z narzędzi komunikacji odnosi się do dwóch podstawowych form komunikacji – formalnej i mającej bezpośrednio przełożenie na pracowników, oraz mniej formalnej, w której pracownicy mogą przekazywać sobie informacje lub otrzymywać informacje nierzutujące bezpośrednio na ich funkcjonowanie, choć nazewnictwo w tym przypadku jest kwestią umowną. Niemniej, dwie główne grupy narzędzi komunikowania z perspektywy stopnia zadowolenia są jasno wyróżniane przez respondentów. Poziom wariancji wyjaśnionej dla rozwiązania zakładającego dwie zasadnicze składowe wyniósł ponad 87%. Zatem można przyjąć, że zastąpienie 12 stwierdzeń ocenianych na skali Likerta dwoma wymiarami jest ze wszech miar zasadne w badanej populacji.

Charakterystyki zespołów i organizacji mierzone były z wykorzystaniem narzędzia składającego się z 14 stwierdzeń odnoszących się do wykształcenia pracownika, stażu pracy w firmie, umiejętności komunikacyjnych pracowników w przedsiębiorstwie, relacji na linii podwładny - przełożony, kultury organizacyjnej, konfliktów występujących w zespole, nieformalnych kanałów komunikowania się w firmie, stylu kierowania, zmian organizacyjnych, struktury organizacyjnej, autorytetu kierownika, umiejętności komunikacyjnych przełożonego, oraz bezpośrednich i pośrednich kontaktów z przełożonym. Pracownicy proszeni byli o ocenę tych aspektów na 5-cio stopniowej skali Likerta odnosząc się do postrzeganej ważności tych czynników z perspektywy ich funkcjonowania i komunikowania się w przedsiębiorstwie. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,923, a eksploracyjna analiza

czynnikowa metodą głównych składowych z normalizacją Kaisera (miara Kaisera-Meyera-Olkina = 0,915, test sferyczności Bartletta: przybliżone chi-kwadrat = 2643, przy 91 stopniach swobody, $p < 0,001$) wykazała, że przedmiotowy konstrukt może być wyjaśniany jedną metazmienną na poziomie niemal 80% wariacji poszczególnych kwestii. Do dalszych obliczeń zastosowano, zatem jedną metazmienną obliczoną, jako średnia poszczególnych kwestii wchodzących w skład skali.

Kolejna część kwestionariusza odnosiła się do oceny poziomu umiejętności komunikacyjnych przełożonych. Pracownicy proszeni byli o ocenę 10 stwierdzeń na 5-cio stopniowej skali Likerta odnoszących się do zrozumiałości komunikatów, sprawności przekazywania informacji, trafności doboru środka komunikacji, dopasowania komunikatu do potrzeb pracownika, poziomu zaangażowania przełożonego w proces, aspektu motywacyjnego komunikatu, transparentności i odwagi przełożonego, zdolności do kształtowania postaw i zachowań, kreowania autorytetu czy integrowania pracowników wokół zadań i celów. Współczynnik alfa Cronbacha dla przedmiotowej skali wyniósł 0,971, co świadczy o wysokiej spójności odpowiedzi pracowników na przedmiotowe pytania. Eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera ($KMO = 0,882$, test sferyczności Bartletta – przybliżone chi-kwadrat = 1673, przy 45 stopniach swobody, $p < 0,001$) wykazała, że umiejętności komunikacyjne przełożonych są konstruktem jednowymiarowym, a wymiar ten wyjaśnia ponad 81% wariacji poszczególnych kwestii. Do dalszych obliczeń zastosowano jedną metazmienną obliczoną, jako średnia poszczególnych kwestii wchodzących w skład skali.

W końcu, percepcja roli komunikacji badana była jednym pytaniem dotyczącym tego, na ile w opinii badanego komunikacja wewnętrzna w firmie ma wpływ, na jakość pracy. Dla pytania tego, z wiadomych względów, nie prowadzono pogłębionych analiz jak to miało miejsce w powyższych przypadkach.

Równolegle, przełożeni zostali poproszeni o ocenę kompetencji społecznych zgodnie z metodyką sugerowaną przez A. Matczaka i K. Martowską – PROKOS¹ pozwalający na ocenę ich poziomu w pięciu zakresach szczegółowych: kompetencji asertywnych, kompetencji kooperacyjnych, kompetencji towarzyskich, zaradności społecznej i kompetencji społecznikowskich.

Kwestionariusz PROKOS składa się z 60 pozycji diagnostycznych, które dotyczą kompetencji społecznych i 30 buforowych pozycji dotyczących niespołecznych umiejętności.

Wszystkie pozycje są określonymi czynnościami lub zadaniami a zadaniem badanych było określenia na ile dobrze radzi sobie lub radziłby sobie z nimi. Respondenci posługiwali się czterostopniową skalą – od zdecydowanie dobrze przez raczej dobrze i raczej słabo do zdecydowanie źle.

Pozycje diagnostyczne składają się na pięć skal, utworzonych na podstawie analizy czynnikowej.

Czynniki i wysokość ładunków:

- Czynniki 1 – 14 pozycji – ładunki od 0,42 do 0,62 – pozycje dotyczące głównie umiejętności wydawania poleceń, wyrażania dezaprobaty, przekazywania komunikatów, które mogą być przykre dla innych, przeciwstawiania się niekorzystnemu biegowi spraw. Czynniki zinterpretowano, jako **kompetencje asertywne**.
- Czynniki 2 – 16 pozycji – ładunki od 0,39 do 0,57 – pozycje odnoszące się do umiejętności o charakterze interpersonalnym – kompetencje w zakresie współpracy, mediacji, motywowania innych, udzielania pomocy i wrażliwości. Czynniki ten zinterpretowano, jako **kompetencje kooperacyjne**.
- Czynniki 3 – 11 pozycji – ładunki od 0,43 do 0,71 – pozycje, które mają związek z ekspozycją społeczną, a zwłaszcza z nieformalnymi sytuacjami towarzyskimi. Czynniki ten zinterpretowano, jako **kompetencje towarzyskie**.

¹ A. Matczak, Martowska K., *Profil Kompetencji Społecznych PROKOS. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013.

- Czynniki 4 – 13 pozycji – ładunek od 0,33 do 0,58 – pozycje dotyczące umiejętności wyrażania własnych potrzeb i zwracania się o pomoc. Czynniki te zinterpretowano, jako **zaradność społeczną**.
- Czynniki 5 – 6 pozycji – ładunek od 0,38 do 0,77 – pozycje dotyczące inicjowania działań na rzecz społecznych celów i angażowania w nie innych ludzi. Czynniki te zinterpretowano, jako **kompetencje społecznikowskie**.

Powyższe skale mierzą:

- Kompetencje asertywne – skala A
- Kompetencje kooperacyjne – skala K
- Kompetencje towarzyskie – skala T
- Zaradność społeczną – skala Z
- Kompetencje społecznikowskie – skala S

W kolejnym kroku wyniki testu psychologicznego przypisane zostały do odpowiedzi poszczególnych pracowników, co pozwoliło na zestawienie odpowiedzi pracowników z kompetencjami społecznymi menedżerów. Tym samym uniknięto potencjalnego błędu badawczego płynącego z wykorzystania opinii wyłącznie pracowników do pomiaru badanych zjawisk (single-source bias) -informacje do badania płynęły w każdym przypadku od dwóch respondentów, którzy byli kompetentni w ocenie kwestii będących przedmiotem pomiaru.

Grupa respondentów objęta badaniami liczyła 125 osób – 110 pracowników i ich bezpośredni przełożeni – 15 menedżerów średniego szczebla korporacji YZ z branży handlowej w oddziale znajdującym się w województwie śląskim. Badanie zdecydowano się przeprowadzić w firmie otwarcie deklarującej angażowanie pracowników z różnych grup wiekowych (przypis z dokumentów firmy – strategia, polityka...) Kwestionariusz został skierowany do wszystkich pracowników badanego przedsiębiorstwa oraz odrębnie, test psychologiczny – do menedżerów. Finalnie zgromadzono 110 kompletnych kwestionariuszy wywiadu i 15 testów psychologicznych menedżerów.

Charakterystyka grupy badawczej 1: PRACOWNICY

W badaniu kwestionariuszem ankiety wzięło udział 110 respondentów. 70% kobiet i 30% mężczyzn.

Wśród badanych największą grupę stanowiły osoby z grupy wiekowej osób urodzonych w latach 1980-1995 – 71% badanych oraz w latach 1965-1979 – 19% badanych. Najmłodsze pokolenie, czyli lata od 1996 to 5% badanej grupy. 6 osób nie odpowiedziało na to pytanie.

W badaniu wzięły udział osoby posiadające więcej niż 11 lat stażu w pracy – 19% badanych i ze stażem 7–10 lat – 33% badanych osób. Osoby o najmniejszym stażu pracy oraz pracujący pomiędzy 3–6 lat w badanym przedsiębiorstwie stanowili grupy o takiej samej liczebności: po 24% całej grupy badawczej.

W badanej grupie 10% to pracownicy fizyczni, 72% pracuje na samodzielnych stanowiskach, a 18% to agenci samozatrudnienia działający na kontraktach B2B.

Charakterystyka grupy badawczej 2: MENEDŻEROWIE

Testem Kompetencji PROKOS został zbadany zespół menedżerów pełniących funkcję bezpośrednich przełożonych w organizacji.

W grupie menedżerów względu na płeć w badaniu udział wzięło 15 osób, z czego 67% stanowiły kobiety, a 33% – mężczyźni.

Najmłodszy menedżer miał w chwili badania 28, a najstarszy 62 lata. Średnia wieku menedżerów wynosi 40 lat.

IV. ANALIZA I INTERPRETACJA WYNIKÓW BADAŃ W KONTEKŚCIE HIPOTEZ BADAWCZYCH

Badanie miało na celu opracowanie modelu komunikacji interpersonalnej, który pozwoliłby na usprawnienie komunikacji i optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników w organizacjach wielopokoleniowych. Badanie opierało się na danych empirycznych pozyskanych z kwestionariusza ankiety i testu Kompetencji Społecznych.

Aby rozwiązać ten problem, postawiono kilka pytań badawczych dotyczących funkcji komunikacji w zarządzaniu organizacjami, trudności w zarządzaniu organizacjami o wielopokoleniowej strukturze kadrowej, wpływ komunikacji na zaangażowanie pracowników z różnych pokoleń, różnicowanie komunikacji w odniesieniu do pracowników z różnych pokoleń, wpływ komunikacji na budowanie autorytetu kierującej ludźmi osoby formalnej i nieformalnej, wpływ efektywnej komunikacji na wyjaśnianie sensu i celu zarządzeń/poleceń biznesowych, a także wpływ efektywnej komunikacji na inicjatywę pracowników i ich prawo do błędów. W badaniu przyjęto założenie, że każdy pracownik potrzebuje skutecznej komunikacji, aby pracować bardziej świadomie i wydajnie.

W celu weryfikacji hipotez H1-H3 wykorzystano model regresji odpornej, a wyniki analizy pozwalają na stwierdzenie, że:

- istnieje silny, pozytywny związek pomiędzy postrzeganą jakością komunikacji a satysfakcją z pracy (potwierdzenie hipotezy H1). Model regresji odpornej potwierdził, że im wyższa jest postrzegana jakość komunikacji, tym wyższa jest satysfakcja z pracy.
- istnieje silny, pozytywny związek pomiędzy postrzeganą jakością komunikacji a zadowoleniem z komunikacji (potwierdzenie hipotezy H2). Model regresji odpornej potwierdził, że im wyższa jest postrzegana jakość komunikacji, tym wyższe jest zadowolenie z komunikacji.
- zadowolenie z komunikacji formalnej jest pozytywnie powiązane z satysfakcją z pracy (potwierdzenie hipotezy H3). Model regresji odpornej potwierdził, że im wyższe jest zadowolenie z komunikacji formalnej, tym wyższa jest satysfakcja z pracy. Komunikacja nieformalna nie ma istotnego wpływu na satysfakcję z pracy. **Analiza korelacji ukazała bardzo silne, istotne statystycznie związki pomiędzy poszczególnymi zmiennymi, z wyłączeniem percepcji roli komunikacji, która nie koreluje istotnie z pozostałymi elementami modelu.**

W celu weryfikacji hipotez H4-H7 wykorzystano analizę korelacji rang Spearmana, a wyniki analizy pozwalają na stwierdzenie, że:

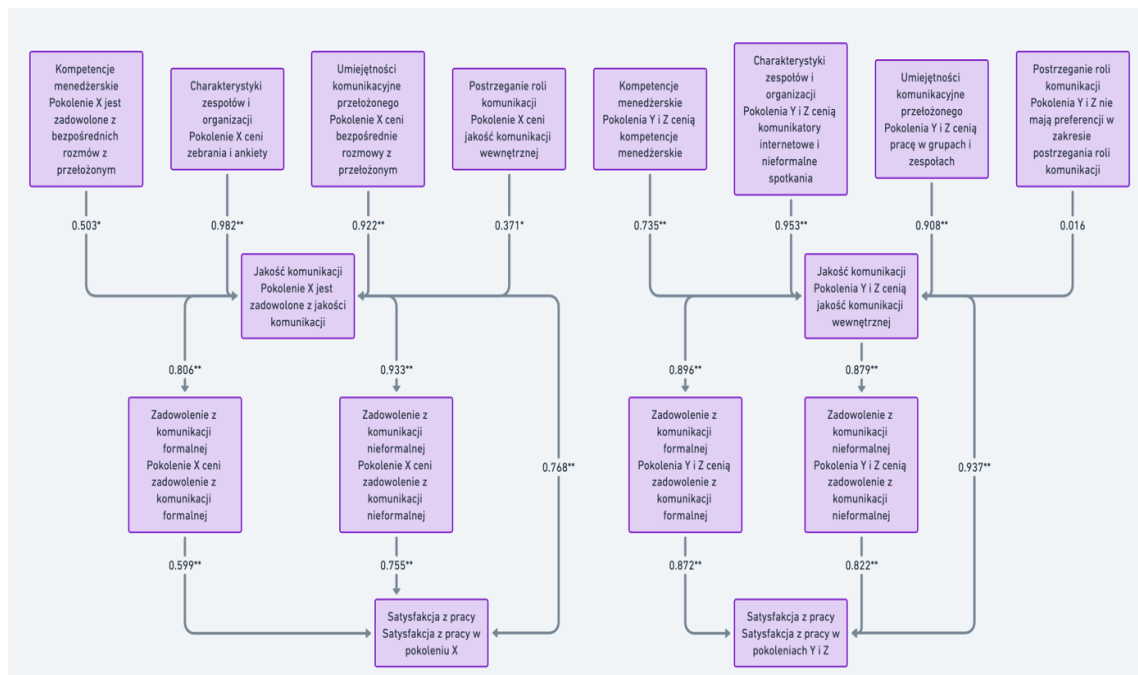
- kompetencje menedżerskie są pozytywnie powiązane z postrzeganą jakością komunikacji (potwierdzenie hipotezy H4). Analiza korelacji rang Spearmana potwierdziła, że im wyższe są kompetencje menedżerskie, tym wyższa jest postrzegana jakość komunikacji.
- charakterystyki zespołów i organizacji są pozytywnie powiązane z postrzeganą jakością komunikacji (potwierdzenie hipotezy H5). Analiza korelacji rang Spearmana potwierdziła, że pozytywna ocena warunków organizacyjnych oraz charakterystyk zespołów jest niemal liniowo skorelowana z jakością komunikacji.
- poziom umiejętności komunikacyjnych przełożonego jest pozytywnie powiązany z postrzeganą jakością komunikacji (potwierdzenie hipotezy H6). Analiza korelacji rang Spearmana potwierdziła, że im wyższy jest poziom umiejętności komunikacyjnych przełożonego, tym wyższa jest postrzegana jakość komunikacji.
- percepcja roli komunikacji nie jest powiązana z postrzeganą jakością komunikacji (odrzućcie hipotezy H7). Analiza korelacji rang Spearmana nie wykazała istotnego statystycznie związku między percepcją roli komunikacji a postrzeganą jakością komunikacji. **Jednakże w grupie pracowników z pokolenia X ocena kompetencji menedżerskich przełożonego jest słabiej związana z oceną jakości komunikacji, niż w przypadku pokoleń Y i Z. Może to wynikać z różnic pomiędzy średnimi wartościami tych zmiennych w poszczególnych grupach.**

W celu weryfikacji hipotez H8a, H8b, H9a i H9b wykorzystano metodę jakościowej analizy porównawczej opartej na zbiorach rozmytych (fsQCA). W wyniku analizy otrzymano:

- cztery konfiguracje kompetencji menedżerskich, charakterystyk zespołów i organizacji, poziomu umiejętności komunikacyjnych przełożonego i percepcji roli komunikacji wyjaśniające wysoki poziom postrzeganej jakości komunikacji (potwierdzenie hipotezy H8a). Analiza fsQCA wykazała, że wysoka jakość komunikacji może wynikać z różnych kombinacji czynników, takich jak wysokie umiejętności komunikacyjne menedżerów, wysokie kompetencje menedżerskie w połączeniu z relatywnie niską postrzeganą rolą komunikacji przez pracowników, pozytywna ocena warunków organizacyjnych i charakterystyk

zespołów, a także wysokie kompetencje menedżerskie, które kompensują niskie umiejętności komunikacyjne menedżera i negatywną percepcję organizacji i pracy zespołowej.

- pięć konfiguracji kompetencji menedżerskich, charakterystyk zespołów i organizacji, poziomu umiejętności komunikacyjnych przełożonego i percepcji roli komunikacji wyjaśniających niski poziom postrzeganej jakości komunikacji (potwierdzenie hipotezy H8b). Analiza fsQCA wykazała, że niska jakość komunikacji może wynikać z różnych kombinacji czynników, takich jak niskie kompetencje społeczne menedżerów, negatywna percepcja organizacji i pracy zespołowej, a także wysokie kompetencje menedżerskie, które nie są w stanie skompensować negatywnej percepcji organizacji i pracy zespołowej.
 - trzy konfiguracje typów kompetencji społecznych menedżerów prowadzących do wysokiej postrzeganej jakości komunikacji (potwierdzenie hipotezy H9a). Analiza fsQCA potwierdziła, że wysokie kompetencje społeczne menedżerów, takie jak kompetencje społeczne i kooperacyjne lub społeczne i towarzyskie, prowadzą do wysokiej oceny jakości komunikacji.
 - pięć konfiguracji typów kompetencji społecznych menedżerów prowadzących do niskiej postrzeganej jakości komunikacji (potwierdzenie hipotezy H9b). Analiza fsQCA potwierdziła, że niskie kompetencje społeczne menedżerów, takie jak niska kompetencja asertywna i towarzyska lub wysoka kompetencja kooperacyjna i niska społeczna, prowadzą do niskiej oceny jakości komunikacji.
- Co interesujące, w grupie pracowników z pokolenia X, jakość komunikacji jest słabiej powiązana z satysfakcją z pracy niż w przypadku pokoleń Y i Z, niemniej różnice w tym przypadku nie są duże. Warto również zaznaczyć, że ocena jakości komunikacji w obu grupach jest silnie powiązana zarówno z poziomem zadowolenia z komunikacji formalnej jak i nieformalnej, a różnice w tym względzie nie są duże.**



Schemat autorskiego modelu komunikacyjnego

Legenda:

- *Korelacja na poziomie 0,05 – 95% pewności
- ** Korelacja na poziomie 0,01 – 99% pewności

V. WNIOSKI Z BADAŃ

W badanej organizacji większość pracowników to osoby młode (71% respondentów to osoby urodzone w latach 1980-1995), dobrze wykształcone (68% z wykształceniem wyższym) i o długim stażu pracy (33% badanych ma 7-10 lat stażu pracy, a 19% ponad 11 lat). Pracownicy ci w większości dobrze oceniają poziom umiejętności komunikacyjnych swoich przełożonych (79% respondentów wskazuje, że ich przełożeni mają wysokie lub bardzo wysokie umiejętności komunikacyjne). Jednocześnie respondenci są zadowoleni z relacji ze swoimi przełożonymi (62% respondentów jest zdecydowanie zadowolonych) i w zespole (53% respondentów jest zdecydowanie zadowolonych).

Wyniki badań wskazują, że pracownicy są zadowoleni ze stosowanych przez przełożonych narzędzi komunikacji. Największym zadowoleniem cieszą się rozmowy telefoniczne (62% respondentów jest zdecydowanie zadowolonych) oraz intranet (57%

respondentów jest zdecydowanie zadowolonych). Z kolei najmniejszym zadowoleniem cieszą się skrzynki pomysłów (63% respondentów jest zdecydowanie niezadowolonych) oraz badania opinii pracowników za pomocą ankiet (53% respondentów jest zdecydowanie niezadowolonych).

Pracownicy postrzegają komunikację, jako istotny element wpływający, na jakość pracy (87% respondentów zdecydowanie się zgadza z tym stwierdzeniem). Jednocześnie respondenci są zadowoleni z większości aspektów swojej pracy, takich jak relacje z przełożonym (62% respondentów jest zdecydowanie zadowolonych) i w zespole (53% respondentów jest zdecydowanie zadowolonych) czy atmosfera w miejscu pracy (91% respondentów jest zadowolonych).

Badanie pokazało, że istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy pokoleniem, do którego należą respondenci, a ich ogólnym zadowoleniem z komunikacji. Najbardziej zadowolone z komunikacji jest pokolenie X, a najmniej zadowolone pokolenie Z. Istnieją także istotne statystycznie związki pomiędzy pokoleniem a zadowoleniem z wyboru sposobu komunikacji (bezpośrednia rozmowa z przełożonym, zebrania z pracownikami, szkolenia, praca w grupach/zespołach, intranet, komunikatory internetowe, badanie opinii pracowników za pomocą ankiet, skrzynki pomysłów i nieoficjalne spotkania z pracownikami) oraz zadowoleniem z celowości i sensowności wydawanych poleceń i efektywności komunikatorów internetowych i nieformalnych zespołów roboczych.

Analiza jakościowa pozwoliła zidentyfikować następujące konfiguracje czynników prowadzące do wysokiej oceny, jakości komunikacji:

- wysokie umiejętności komunikacyjne menedżerów,
- wysokie kompetencje menedżerów w połączeniu z relatywnie niską postrzeganą rolą komunikacji przez pracowników.

Natomiast do niskiej oceny, jakości komunikacji prowadzą:

- negatywnie postrzegane przez pracowników charakterystyki samej organizacji, pracy i zespołów,
- wysokie kompetencje menedżerów, które nie są w stanie skompensować negatywnej percepcji odnoszącej się do samej organizacji i pracy zespołowej.

Wnioski z badań wskazują na to, że w badanej organizacji komunikacja jest postrzegana, jako efektywna i skuteczna. Pracownicy są zadowoleni z większości stosowanych narzędzi komunikacji, a także z relacji ze swoimi przełożonymi i w zespole. Jednocześnie wyniki badań wskazują na istotne różnice w zadowoleniu z komunikacji pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Najbardziej zadowolone z komunikacji jest pokolenie X, a najmniej zadowolone pokolenie Z.

Badanie potwierdziło, że jakość komunikacji jest istotnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy. Pracownicy, którzy wysoko oceniają, jakość komunikacji w organizacji, są bardziej zadowoleni ze swojej pracy.

Uzyskane wyniki badań mogą być wykorzystane przez osoby zarządzające kadrami w organizacji międzypokoleniowej do doskonalenia procesów komunikacji wewnętrznej. W szczególności, wyniki badań wskazują na potrzebę dostosowania narzędzi i stylów komunikacji do potrzeb i preferencji poszczególnych pokoleń pracowników. Należy również zwrócić uwagę na rozwijanie kompetencji menedżerskich, w tym umiejętności komunikacyjnych oraz na tworzenie warunków sprzyjających efektywnej pracy zespołowej.

Zespoły charakteryzujące się brakiem ujednolicenia wiekowego stanowią odpowiedź na coraz bardziej zróżnicowany wiekowo rynek pracy. Zróżnicowanie wiekowe członków zespołów wpływa pozytywnie na dynamikę procesu wymiany poglądów, ułatwiając tym samym transfer wiedzy i umiejętności, co w efekcie końcowym sprzyja rozwojowi i poprawie współpracy międzypokoleniowej. W tym miejscu należy zaznaczyć, że wymiana, jaka zachodzi pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, nie ogranicza się jedynie do wiedzy i umiejętności, ale odnosi się także do elementów zaliczanych do kategorii pozamerytorycznych. Dzięki niejednorodnej wiekowo strukturze możliwe jest wykorzystanie szerokiego katalogu aplikacji idei zarządzania wiekiem.

Jak można zauważyć, analizując wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy, zespoły zróżnicowane wiekowo stają się płaszczyzną wymiany różnorodnych dóbr i zasobów personalnych, co wynika bezpośrednio z faktu, że przedstawiciele różnych grup wiekowych mają sobie wzajemnie wiele do zaoferowania. Różnorodność wiekowa może być postrzegana, jako jedno z najważniejszych ogniw tworzących sieć relacji interpersonalnych. Jednakże zróżnicowana wiekowo grupa pozwala również na

efektywne wykorzystanie mocnych stron każdego z przedstawicieli pokolenia, jakie tworzą jej struktury. W takiej korelacji starsi członkowie grupy przekazują swoim młodszym kolegom wiedzę i umiejętności, jakie zdobyli dzięki doświadczeniu zawodowemu i życiowemu, z kolei młodszy wnoszą do zespołu kreatywność i nowatorskie spojrzenie na kwestie, które mogą stanowić problem dla starszych członków grupy. Dodatkowo dzięki ich zaangażowaniu zwiększona zostaje elastyczność podejmowanych działań, a także następuje niwelowanie deficytów technologicznych, jakie mogłyby dotyczyć starszych członków zespołów.

Synergia pokoleniowa, o której mowa, pozwala na minimalizowanie podziałów międzypokoleniowych, sprzyjając jednocześnie budowaniu silnych korelacji pomiędzy przedstawicielami poszczególnych generacji. Jak można zauważyć, analizując wyniki badań, starsi członkowie zespołu charakteryzują się zmniejszonym poziomem „brawury” w podejmowanych działaniach, za to trafność ich wyborów jest zdecydowanie wyższa niż ich młodszych kolegów. Z kolei młodszy członkowie zespołu wykazują się większym dynamizmem i elastycznością realizowanych działań. Analizując zagadnienie zróżnicowanych wiekowo struktur organizacyjnych działających w ramach organizacji można również zauważyć, że to właśnie dzięki niejednorodnemu charakterowi zespołu możliwe jest zwiększenie innowacyjności i skuteczności działania. Zwiększenie skuteczności realizowanych działań wynika bezpośrednio z faktu, że przedstawiciele różnych generacji kierują się zróżnicowanym systemem wartości, prezentując różnorodne postawy i punkty widzenia. Dzięki temu można śmiało stwierdzić, że zespoły zróżnicowane wiekowo są bardziej zmotywowane do działania, a przez to również bardziej kreatywne i efektywne. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że tego rodzaju zespoły pracują bardziej dynamicznie, szybciej, a przez to również bardziej efektywnie, co potwierdzają zarówno uzyskane wyniki badań, jak i analizowana literatura przedmiotu. Niejednorodne wiekowo zespoły potrafią w większym stopniu dostosować się do zróżnicowanych potrzeb, jakie sygnalizowane są przez poszczególne grupy odbiorców rezultatów działań, jak również potrafią szybciej wypracować kreatywne rozwiązanie danego problemu. Dzięki temu mogą osiągać lepsze wyniki biznesowe, co jest bezpośrednio skorelowane z wysokim poziomem efektywności podejmowanych aktywności. Jak można zauważyć, efektywność podejmowanych działań nie jest powiązana z aspektem międzypokoleniowym, ale wynika bardziej z poziomu rozwoju

kompetencji społecznych osób odpowiedzialnych za zarządzanie pracą tego rodzaju zespołów.

Dodatkowo, projektując rekomendacje dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie kadrami w organizacjach o charakterze międzypokoleniowym, uwzględniono fakt, że pomimo różnic w procesie komunikacyjnym, jakie odnoszą się do przedstawicieli poszczególnych generacji, wyniki prowadzonych badań wskazują, że model komunikacyjny powinien bazować na odpowiednim wykorzystaniu narzędzi komunikacji bezpośredniej, opierających się na powiązaniu w siedmiu najważniejszych aspektach, tj.: Powiedziane, Usłyszane, Wysłuchane, Potwierdzone, Przyjęte do wiadomości, Wykonane, Stosowane. Wszystkie wymienione aspekty podkreślają znaczenie poprawnego wyartykułowania informacji zwrotnej, której skuteczność uzależniona jest od wiedzy i umiejętności nadawcy komunikatu oraz jego możliwości dopasowania formy przekazu do możliwości indywidualnego odbiorcy. W przypadku projektowania modeli w organizacjach międzypokoleniowych konieczne jest uwzględnienie zróżnicowanego charakteru każdej z generacji, która wpływa zarówno na sposób percepcji przekazu, jak i odbiór samej jego treści.

VI. KIERUNKI DALSZYCH DZIAŁAŃ

Dalsza pogłębiona analiza uzyskanych wyników badań może mieć szerokie zastosowanie i uwypukla rolę kompetencji miękkich w zarządzaniu, co jest elementem w dalszym ciągu kontrowersyjnym wśród kadry zarządzającej w organizacjach biznesowych.

Zauważam w biznesie brak szczegółowych rozwiązań w poniższych aspektach:

- Przeprowadzenie badania w pozostałych oddziałach badanej korporacji na terenie UE w celu potwierdzenia autorskiego modelu komunikacyjnego lub jego modyfikacji tak, aby cała organizacja opierała się na jednolitych wytycznych w ZZL.
- Porównanie generacji X, Y, Z (wady i zalety) w zakresie funkcji kierowania i typów komunikacji.

- Analiza, w jakich rolach zespołowych, np. według klasyfikacji Belbina, sprawdzają się najlepiej przedstawiciele poszczególnych generacji.
- Rozszerzenie badań o aspekt międzykulturowy i jego wpływ na skuteczną komunikację w zespołach międzypokoleniowych.

Są to tematy istotne z punktu widzenia realizacji strategii biznesowej, bo organizacje mają bardzo duży problem dotyczący rotacji pracowników.

VII. WARTOŚĆ DODANA PRACY

Synteza wyników badań, pozwoliła na uwypuklenie różnic w modelach komunikacji stosowanych wobec różnych grup wiekowych a także na identyfikację specyficznych potrzeb komunikacyjnych każdego z pokoleń.

Dwa odmienne modele komunikacji pozwolą dogłębnie zrozumieć, jak różnice pokoleniowe mogą wpływać na preferencje w zakresie komunikacji oraz jak odpowiednie dopasowanie stylu komunikacji do specyfiki danej grupy wiekowej może przyczynić się do zwiększenia satysfakcji z pracy.

Wskazówki, jakie praca dostarcza mogą być przydatne dla menedżerów i specjalistów HR, jeśli organizacja chce efektywnie zarządzać różnorodnymi zespołami, co przełoży się na realizację jej celów biznesowych.

Praca prezentuje autorski model komunikacyjny i stanowi oryginalne podejście do analizy procesów komunikacyjnych oraz stanowi podstawę do dalszych badań, co może prowadzić do nowych hipotez oraz rozwijania teorii w dziedzinie komunikacji.

Praca dostarcza szczegółowych analiz, które pozwalają na lepsze zrozumienie zjawisk komunikacyjnych oraz ich wpływu na różne konteksty.

Argumenty zostały przedstawione po zastosowaniu odpowiednich metod badawczych, co zwiększa wiarygodność a dodatkowo sposób ich przedstawienia jest klarowny, co ułatwia odbiorcy zrozumienie skomplikowanych zagadnień dotyczących komunikacji.

Wyniki badań mogą być stosowane w praktyce, co czyni je użytecznymi dla obszarów związanych z interakcjami międzyludzkimi.

VIII. PLAN PRACY

WSTĘP	
ROZDZIAŁ 1	Rola komunikacji w funkcjonowaniu współczesnych organizacji
ROZDZIAŁ 2	Komunikacja interpersonalna jako podstawowy instrument w procesie kierowania ludźmi
ROZDZIAŁ 3	Skuteczna komunikacja w procesie kierowania ludźmi w organizacji międzypokoleniowej
ROZDZIAŁ 4	Metodologia badań własnych
ROZDZIAŁ 5	Analiza i interpretacja wyników badań własnych
PODSUMOWANIE I WNIOSKI	

Struktura pracy odpowiada poszczególnym celom szczegółowym. W rozdziale pierwszym zawarto informacje dotyczące roli komunikacji w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Omówiono potrzeby komunikacyjne w organizacjach biznesowych oraz obszary i aspekty potrzeb komunikacyjnych w organizacji. Szczególną uwagę poświęcono celom i funkcjom komunikacji interpersonalnej. W dalszej kolejności poruszono problematykę niektórych determinantów wpływających na zachowania jednostek w środowisku organizacyjnym. Szczegółowo omówiono problematykę komunikowania się w organizacji; zdefiniowano samo pojęcie, przedstawiono jego istotę oraz scharakteryzowano jego funkcje, następnie omówiono modele procesu komunikowania i ich elementy oraz sprecyzowano rodzaje, kierunki i formy komunikowania się w organizacji.

Rozdział drugi został poświęcony komunikacji interpersonalnej, jako podstawowego instrumentu w procesie kierowania ludźmi. Ujęto w nim samo pojęcie kierowania, jego elementy, istotę i funkcje, jakie pełni. Przedstawiono klasyczne narzędzia komunikowania się w organizacji, a następnie szczegółowo omówiono problematykę oceny komunikacji interpersonalnej w zespołach pracowniczych. Szczególnie pochyłono się nad oceną poziomu, jakości i skuteczności komunikacji w procesie kierowania zespołami pracowniczymi.

Rozdział trzeci dotyczy skutecznej komunikacji w procesie kierowania ludźmi w organizacji międzypokoleniowej. Charakteryzuje każde z pokoleń: X, Y i Z oraz wskazuje na determinanty skutecznej komunikacji z nimi. W rozdziale tym zawarto także teoretyczne rozważania nad rolą menedżera w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową w organizacji. Zidentyfikowano wartości i potrzeby pracowników różnych pokoleń, omówiono metody motywowania pracowników różnych pokoleń oraz zgłębiono problematykę kształtowania relacji w zespole międzypokoleniowym. Następnie wskazano na znaczenie komunikacji w kontekście kierowania kadrą międzypokoleniową i na uwarunkowania zachowań komunikacyjnych w organizacji. Rozdział ten kończy próba syntezy rozważań, w której na podstawie analiz literatury zaproponowano model teoretyczny zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi – determinantami, technikami, jakością komunikacji, zadowoleniem z komunikacji i satysfakcją z pracy w ogólności.

Rozdział czwarty to rozdział metodologiczny, w którym przedstawiono cel i przedmiot badań własnych, omówiono metody, techniki i narzędzia wykorzystane w badaniach własnych i przedstawiono charakterystykę badanej organizacji oraz próby badawczej. W tym punkcie scharakteryzowano również przyjęte podejście badawcze, oparte na analizach prowadzonych w nurcie mixed-methods research.

Rozdział piąty stanowi statystyczną weryfikację założonych hipotez badawczych. Przedstawia empiryczne wskazania dotyczące zarządzania i kształtowania procesów komunikacji w organizacji międzypokoleniowej, w której funkcjonują pracownicy i kierownicy z grup-pokoleń X, Y i Z. Zawiera on także rekomendacje dla osób zarządzających kadrą w organizacji międzypokoleniowej.

Całość pracy zamyka podsumowanie i wnioski. Podsumowanie stanowi syntezę najważniejszych informacji zawartych w całej pracy. Skupia się na głównych rezultatach, kluczowych ustaleniach i ważniejszych aspektach, które zostały omówione.