

MIKOŁAJ PILC

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: mikolaj.pilc@gmail.com

KAROLINA OLEKSA-MAREWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0000-0003-1280-7090>

e-mail: karolina.oleksa@pozn.merito.pl

Reguły wywierania wpływu stosowane przez menedżerów a skuteczność ich działania ze względu na przynależność pokoleniową pracownika¹

Streszczenie. Wzrastająca różnorodność pokoleniowa na polskim rynku pracy generuje różne wyzwania dla menedżerów. Artykuł porusza problem skuteczności reguł wywierania wpływu stosowanych przez menedżerów w zależności od przynależności pokoleniowej pracowników. Celem artykułu jest zbadanie, które z reguł wywierania wpływu społecznego zaproponowanych przez Roberta Cialdiniego mają największy związek z efektywnością zarządzania przedstawicielami pokoleń obecnych na polskim rynku pracy: baby boomers, X, Y oraz Z. W artykule przedstawiono wyniki badań (n=178) opartych na autorskim kwestionariuszu; dane poddano analizie statystycznej przy pomocy testu Kruskala-Wallisa oraz testów post-hoc Dunna z korektą Bonferroniego. Wyniki wykazały istotne różnice między pokoleniami w przypadku trzech reguł: społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii oraz niedostępności. Pokolenie Z wykazało wyższą podatność na te reguły niż starsze pokolenia, szczególnie w porównaniu z pokoleniem X oraz baby boomers. Reguła lubienia była najskuteczniejsza w przypadku najmłodszego pokolenia, natomiast reguła niedostępności wywoływała słabszą reakcję wśród starszych pracowników. Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę o istnieniu międzypokoleniowych różnic w odbiorze perswazji i mogą stanowić praktyczną wskazówkę dla zarządzających.

Słowa kluczowe: pokolenie baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z, reguły wywierania wpływu, przynależność pokoleniowa, zarządzanie międzypokoleniowe

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2043>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Reguły wywierania wpływu stosowane przez managerów a skuteczność ich działania ze względu na przynależność pokoleniową pracownika” napisanej pod kierunkiem dr Karoliny Oleksy-Marewskiej.

1. Wstęp

Dzisiejsze środowisko pracy zawodowej dynamicznie zmienia się ze względu na zachodzące procesy globalizacji, cyfryzacji, rozwoju gospodarczego oraz wszelkie czynniki wpływające na obecny rynek pracy. Jednym ze źródeł zmian jest różnorodność pokoleniowa, która bezpośrednio wpływa na efektywność przedsiębiorstw, ich rentowność oraz panującą w nich atmosferę.

Zważywszy na fakt, że obecnie na rynku pracy spotykają się przedstawiciele czterech grup pokoleniowych, a każda z nich jest inna pod względem podejścia oraz oczekiwań względem pracy, zrozumienie, w jaki sposób przedstawiciele każdej generacji reagują na różne techniki zarządzania, stanowi podstawę do efektywnego kierowania nimi. Jest to zagadnienie współcześnie aktualne i wymagające pogłębienia, gdyż wiele badań nad efektywnym koordynowaniem prac zespołowych oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi skupia się na istocie zarządzania (stylach, technikach itp.) bez rozróżnienia ze względu na różnorodność generacyjną.

Celem artykułu jest sprawdzenie skuteczności oddziaływania poszczególnych reguł wywierania wpływu społecznego na przedstawicieli różnych grup pokoleniowych. Pokolenia posiadają unikatowe cechy, wartości i oczekiwania charakterystyczne dla przedstawicieli danej generacji, które wpływają na zachowanie w środowisku pracy. Aby zrozumieć istotę zagadnienia, postawiono główne pytanie badawcze: które reguły wywierania wpływu najbardziej oddziałują na pracowników w zależności od przynależności pokoleniowej? Do odpowiedzi na to pytanie zastosowano kwestionariusz autorski zbudowany na bazie teorii wywierania wpływu według Roberta Cialdiniego.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Zarządzanie międzypokoleniowe

Dla poprawnego przedstawienia tematu należy rozróżnić dwa bliskoznaczne terminy z zakresu przedmiotu badań. Jak wskazuje Joanna Ratajczak (2018) na podstawie badań czterdziestu tekstów naukowych z zakresu zarządzania wiekiem, zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo oraz zarządzania międzypokoleniowego, 57,5% badaczy z literatury przedmiotu interpretuje zarządzanie wiekiem jako działania skierowane jedynie do najstarszych osób obecnych na rynku pracy, z kolei zarządzanie międzypokoleniowe jako działania nastawione na całokształt zasobów ludzkich rynku pracy. W związku z tym badaczka podaje dwie definicje:

1. zarządzanie międzypokoleniowe — działania umożliwiające spojrzenie na zarządzanie wiekiem z szerszej perspektywy; jest to zarządzanie skierowane do wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek, staż czy doświadczenie, i obejmuje szereg działań z zakresu odpowiadania na indywidualne potrzeby pracowników z różnych pokoleń oraz stymuluje efektywną współpracę międzypokoleniową opartą na wzajemnej wymianie doświadczeń i czerpaniu z tego nauki;
2. zarządzanie wiekiem — zarządzanie obejmujące działania skierowane jedynie do najstarszych jednostek, znajdujących się w okresie przed przejściem na emeryturę, często zmęczonych już swoimi zobowiązaniami zawodowymi; działania te mają na celu poprawę motywacji oraz ułatwienie współpracy z młodszymi pracownikami.

W zasobach polskiej literatury przedmiotu tematyka zarządzania zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo pojawia się dopiero od późnych lat dwutysięcznych, kiedy to zarządzanie międzypokoleniowe zyskało na znaczeniu w budowaniu strategii przedsiębiorstw (Urbaniak, 2007). Tymczasem w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych już od końca XX stulecia zarządzanie wiekiem stało się jedną z ważniejszych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym (Casey i in., 1993). Zarządzanie międzypokoleniowe rozpatrywać można przy uwzględnieniu trzech różnych perspektyw wyznaczających poziomy analizy podejmowanych działań (Stachowska, 2012):

- perspektywa pracownika — poziom indywidualny,
- perspektywa przedsiębiorstwa — poziom organizacyjny,
- perspektywa polityki państwa — poziom rynku pracy.

Na bazie tego rozróżnienia istotą koncepcji zarządzania międzypokoleniowego jest organizowanie środowiska pracy jako miejsca przyjaznego dla pracowników ze wszystkich grup wiekowych, przy uwzględnieniu ich możliwości, doświadczeń, oczekiwań i potrzeb zależnych od wieku.

2.2. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy

W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z różnymi definicjami pojęcia „pokolenie”. Polski demograf Piotr Szukalski (2012) stosuje zamiennie termin „pokolenie” z terminem „generacja” i zakłada, że oba sformułowania można stosować do opisu jednorodnych grup osób, wyodrębnionych na podstawie wspólnych cech. Z kolei Joanna Gajda (2017) uważa, że przy interpretacji terminu pokole-

nia należy zwrócić uwagę na aspekt: społeczno-kulturowy, odnoszący się do tzw. przeżycia pokoleniowego oraz aspekt związany ze świadomością przedstawicieli pokolenia. Inne podejście do tematu proponuje Katarzyna Mierzejewska (2018), która zauważa, że pokolenia można porównać do zbiorowych zaprogramowanych umysłów, które wpływają na ich styl życia oraz podejście do władzy czy organizacji. W dodatku wszyscy przedstawiciele tego samego pokolenia posiadają podobne oczekiwania względem pracy i pracodawcy i w podobny sposób chcą realizować swoje potrzeby. Najpopularniejsza definicja została stworzona przez Anthony'ego Giddensa, według którego pokolenie to „ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo” (Giddens, 2012, s. 1084).

Współcześnie na rynku pracy spotykają się przedstawiciele czterech pokoleń (Sidor-Rządkowska, 2018):

- pokolenie baby boomers (1946–1964),
- pokolenie X (1965–1979),
- pokolenie Y (1980–1994),
- pokolenie Z (1995–2010).

Każde z nich charakteryzuje inny sposób myślenia i podejmowanych działań, co jest wynikiem dojrzewania w odmiennych czasach pod względem warunków społecznych i gospodarczych. Generacje są różnorodne pod względem przyjmowanych postaw w swojej aktywności zawodowej oraz planowaniu kariery, posiadają różne oczekiwania względem pracodawcy oraz inaczej podchodzą do kwestii szacunku względem autorytetu, lojalności wobec organizacji, dyscypliny pracy czy wartości, które ich motywują. Z tej racji każde pokolenie wymaga indywidualnego podejścia w zarządzaniu, co stanowi wyzwanie dla współczesnych menedżerów (Smolbik-Jęczmień, 2013).

2.2.1. Pokolenie baby boomers

Pokolenie baby boomers to obecnie najstarsza występująca na rynku pracy generacja, a jej proporcja względem pozostałych pokoleń maleje z każdym rokiem z racji przechodzenia na emeryturę. W większości Europy i w Polsce przyjmuje się, że baby boomers to osoby urodzone w latach 1946–1964 (Czyczerska i in., 2020). Nazwa pokolenia wzięła się od angielskiego wyrażenia *baby boom* oznaczającego gwałtowny wzrost urodzeń (Puppel, 2017).

Charakterystyczny dla generacji powojennego wyżu demograficznego jest stopniowy rozwój zawodowy poprzez osiąganie wysokich stanowisk dzięki la-

tom swojej ciężkiej pracy bądź też wyspecjalizowanie się w konkretnej dziedzinie zawodowej i pozostanie na tym samym stanowisku pracy, w jednym przedsiębiorstwie, przez większość swojego życia zawodowego.

Dla baby boomers praca jest ważnym aspektem, nadaje ona życiu sens i poczucie wartości, a istotnym motywatorem są finanse. Baby boomers to grupa ludzi ze sporym doświadczeniem, angażujących się w powierzane im zadania, dzięki czemu cieszą się szacunkiem na rynku pracy. Ze względu na swoje podejście jest to generacja narażona na pracoholizm. Wiele osób z pokolenia baby boomers uważa, że warto jest być sumiennym i systematycznym w pracy, ale nie wyróżniać się na tle innych (Jankowiak & Czerwińska-Lubszczyk, 2024).

2.2.2. Pokolenie X

Pokolenie X, w Polsce nazywane również pokoleniem PRL, to osoby urodzone na przestrzeni lat 1965–1979. Są to dzieci pokolenia powojennego wyżu demograficznego, dzięki czemu przypisuje im się również miano pokolenia echa wyżu demograficznego, czyli generacji następującej po wejściu w wiek rozrodzcy ludności urodzonej w wyżu (Juchnowicz, 2009).

W Polsce czas dorastania i wkraczania w wiek zdolności do pracy dla najstarszych przedstawicieli pokolenia zbiegł się w czasie z postępującym kryzysem gospodarczym PRL-u w latach 1979–1982 (Kaliński, 2021). Był to trudny okres gospodarczy, niosący ze sobą zmiany, m.in. takie jak inflacja czy niedobory w sferze zatrudnienia.

Osoby należące do generacji X w zatrudnieniu na ogół poszukują stabilizacji, wzorując się na swoich rodzicach, oraz dążą do zbudowania istotnej i stabilnej kariery zawodowej. Cenią sobie spokój w pracy, której pozostają lojalne. Są pokoleniem niezależnym i samodzielnym, ale jednocześnie zdolnym do dostosowywania się, przy zachowaniu pełnej efektywności w działaniach. Charakteryzuje je zaradność w rozwiązywaniu problemów oraz umiejętność podejmowania decyzji nie pod wpływem emocji, a pod wpływem faktów wynikających z otaczającej rzeczywistości. W działaniach wymagających użytkowania innowacyjnych technologii radzą sobie znacznie lepiej od pokolenia ich poprzedzającego (Chip, 2016).

Generacja X cechuje się pokorą i szacunkiem do pracy, co czyni jej przedstawicieli sumiennymi pracownikami. Choć niechętnie podchodzą do hierarchii, szanują autorytet przełożonych. Motywuje ich poczucie bycia potrzebnym, a sukces zawodowy wiąże z wykształceniem, zaangażowaniem i poświęceniem. Cierpliwie czekają na awans i rzadko proszą o podwyżkę. Szukają sensu w pracy, pozostając otwartymi na współpracę (Leśniewska & Stosik, 2015). Obecnie generacja X to osoby u szczytu swojej kariery zawodowej. Ze względu na zgromadzony kapitał wiedzy na przestrzeni lat, umiejętności oraz kompetencje w znacznym stopniu

są to aktualnie osoby na stanowiskach kierowniczych, menadżerskich bądź eksperckich. W większości to ludzie z wieloletnim stażem pracy w jednej organizacji, gdzie przeszli przez wszystkie szczeble ścieżki awansu.

2.2.3. Pokolenie Y

W przypadku osób z pokolenia Y, inaczej nazywanych milenialsami, występują duże rozbieżności w określaniu ram czasowych przynależności do tej generacji. Wynika to z szerokiego opisu w literaturze oraz wpływu lokalnych zmian gospodarczych i społecznych. Wspólnym wyróżnikiem są podobne doświadczenia z okresu dojrzewania. Najczęściej przyjmuje się, że obejmuje osoby urodzone w latach 1980–1994 (Hardey, 2011). Pokolenie Y charakteryzuje silne poczucie własnej wartości, wielostronne zainteresowania, łatwe przystosowywanie się do zmian, kreatywność, przejmowanie inicjatywy, innowacyjność, ambicja oraz przede wszystkim znajomość nowych technologii czy nowoczesnych sprzętów IT (Woszczyk, 2013). W pracy to pokolenie spodziewa się wysokich zarobków, możliwości samorealizacji i awansu. Często odczuwa brak przynależności do zespołu i oczekuje regularnej informacji zwrotnej, a do tego nie lubi monotonii, dlatego chętniej angażuje się w zadania dające rozwój i wyzwania. Preferuje elastyczne formy zatrudnienia i ceni work-life balance (Tokar, 2017).

Milenialsi chętnie pracują w zespołach, traktując miejsce pracy także jako przestrzeń budowania relacji. Dobrze odnajdują się w zróżnicowanych kulturowo organizacjach i oczekują bliskiego kontaktu z przełożonymi oraz spłaszczonej struktury. Nie chcą podporządkowywać życia pracy — to ona ma dostosować się do nich. Chcą atrakcyjnych wynagrodzeń, benefitów i możliwości rozwoju poprzez szkolenia finansowane przez pracodawcę (Gadomska-Lila, 2015).

2.2.4. Pokolenie Z

Obecnie najmłodszym pokoleniem, w znacznej części dopiero wkraczającym na rynek pracy, jest pokolenie Z. Przynależą do niego osoby urodzone w latach 1995–2010. Tak jak dla pokolenia baby boomers charakterystyczną cechą było dorastanie w latach powojennego wyżu demograficznego, dla pokolenia X w czasach kryzysu gospodarczego, dla pokolenia Y w czasach wielkich zmian i postępu technologicznego, tak dla pokolenia Z specyficzne jest dorastanie w świecie cyfryzacji, opanowanym przez nowe technologie (Twenge, 2017).

Jako główne wartości pokolenia Z wysuwają się: niezależność, ambicja, kreatywność, innowacyjność oraz rozwój. Jego przedstawiciele charakteryzują się większą elastycznością w stosunku do swoich poprzedników i tak jak oni są otwarci na zmiany, ale niechętnie uczestniczą w zobowiązaniach długoterminowych. Są to osoby rezolutne i zaradne, które deklarują swoją chęć do samozatrudnie-

nia (Karasek & Hysa, 2020). W ostatnich latach na popularności zyskało zjawisko cyfrowych nomadów, czyli osób, które są ekspertami w konkretnej dziedzinie i decydują się na pracę zdalną z dowolnego miejsca na świecie, wykorzystując do tego nowoczesne technologie cyfrowe (Makimoto, 1997). Reprezentanci pokolenia Z wskazują to jako idealne warunki do pracy i perspektywę na przyszłość.

Generację Z charakteryzuje również akceptacja, a wręcz pożądanie w miejscu pracy różnorodności na tle kulturowym. Praca z osobami z różnych środowisk oraz z różnym doświadczeniem pobudza ich kreatywność i chęć do nauki, a także dzielenia się wiedzą. Wychodzą z założenia, że człowiek uczy się przez całe życie, dlatego na tle innych pokoleń najchętniej korzystają z usług coachingu czy mentoringu (Weroniczak, 2010).

2.3. Reguły wywierania wpływu w zarządzaniu

Charakteryzując reguły wywierania wpływu społecznego, powołano się na najbardziej popularną klasyfikację psychologa Roberta Cialdiniego (2020), który na podstawie badań wyróżnił siedem reguł, nazywanych też zasadami wywierania wpływu społecznego:

- reguła wzajemności,
- reguła zaangażowania i konsekwencji,
- reguła społecznego dowodu słuszności,
- reguła lubienia i sympatii,
- reguła autorytetu,
- reguła niedostępności,
- reguła kontrastu.

Cialdini swoje rozważania oparł na zjawiskach zidentyfikowanych przez etnologów w świecie zwierząt. Tak jak zwierzęta w swoim naturalnym środowisku przejawiają szereg sztywnych, mechanicznych i powtarzalnych zachowań, tak samo u ludzi dostrzegalne są automatyczne wzorce reakcji. Oznacza to, że jako gatunek ludzki również posiadamy tendencję do wyzwalania całego ciągu mechanicznych reakcji poprzez pojawienie się w naszym najbliższym otoczeniu przynajmniej jednej, określonej cechy. Jednak oddziaływanie każdej reguły na człowieka znajduje swoje podłoże w innych aspektach zachowań ludzkich oraz kontaktów międzyludzkich. W niniejszym artykule skupiono się na pierwszych sześciu regułach, które można zastosować w zarządzaniu.

Reguła wzajemności jest najpowszechniej stosowaną techniką perswazji w dzisiejszej erze informacji, a jej głównym założeniem jest zależność, że gdy jedna

strona ofiaruje drugiej coś o dostrzegalnej wartości, to druga strona odczuwa chęć odwzajemnienia przysługi (Pulit & Załona, 2009). Taka relacja ma więc charakter wymiany, w której w końcowym rozliczeniu żadna ze stron nie pozostaje jedynie bierną stroną przysługi, a co najwyżej jedną ze stron można określić jako inicjatora wymiany. Zakres sytuacji, których dotyczy opisywana reguła, jest praktycznie nieograniczony, ponieważ możliwość zrewanżowania się przejawia się niemal w każdej sytuacji. Pomimo dominacji celów materialnych przedmiotami wymiany są również dobra niematerialne, takie jak wykonywane usługi, poprawione odczucia względem drugiej strony czy określone symbole (Turner, 2006). Głównym motywatorem w regule wzajemności jest potrzeba uniknięcia dyskomfortu związanego z poczuciem zadłużenia się wobec innych. Jest to najbardziej pierwotna ze wszystkich reguł, dostrzegalna w każdym społeczeństwie, nawet najbardziej prymitywnym.

Reguła zaangażowania i konsekwencji, zgodnie z interpretacją Cialdiniego, opiera się na wewnętrznym dążeniu ludzi do spójności ich wypowiedzi, wygłaszanych przekonań, przyjmowanych postaw i podejmowanych czynów. Dążenie do takiej zgodności wywodzi się z trzech źródeł. Po pierwsze, społeczeństwo od zawsze wywierało nacisk na poszczególne jednostki, narzucając im katalog cnót, które w ogólnym rozumowaniu są postrzegane jako wartościowe. Przykładem tego jest właśnie konsekwencja w podejmowaniu wyborów. Po drugie, konsekwentne trzymanie się określonego stylu postępowania jest wygodne, a narzucony wzór ułatwia radzenie sobie z komplikacjami współczesnego życia. Po trzecie, niezależnie od swoich skutków w kontekście społecznym konsekwencja w postępowaniu okazuje się najczęściej korzystna dla działających w ten sposób osób (Cialdini, 2020). Działanie reguły zaangażowania i konsekwencji w kontekście wywierania wpływu opiera się na stwarzaniu wymagań wobec poszczególnych jednostek w celu osiągnięcia oczekiwanych skutków, wynikających ze złożonych wcześniej zobowiązań i deklaracji.

Kolejna reguła, nazywana społecznym dowodem słuszności, to zasada głosząca, że to, jak zachowują się inni oraz co uznają za słuszne, bardzo często stanowi podstawę w procesie decyzyjnym odnoszącym się do tego, jakie poglądy i zachowania są słuszne oraz właściwe w danej sytuacji społecznej. Mechanizm ten działa w różnych aspektach życia — od błahych decyzji zakupowych po wybory moralne, takie jak działalność charytatywna czy udział w protestach. Szczególnie silnie przejawia się w sytuacjach niepewności, gdy brakuje nam wiedzy lub doświadczenia, na przykład przy wyborze specjalistycznego sprzętu. Zwiększa się także, gdy obserwujemy osoby podobne do siebie, ponieważ ich decyzje wydają się nam bardziej wiarygodne i godne naśladowania. Z tego powodu reguła ta bywa wykorzystywana do wywierania wpływu, skłaniając ludzi do uległości poprzez pokazywanie im, że inni postępują w określony sposób (Cialdini, 2020).

Reguła lubienia i sympatii opiera się na założeniu, iż co do zasady większym zaufaniem, a co za tym idzie skłonnością do spełniania ich prośb, obdarzamy osoby, które znamy i darzymy sympatią. Osobom sympatycznym przypisujemy dodatkowe zalety, których często w rzeczywistości nie posiadają. Ulegamy ich urokowi, przez co sami tworzymy przestrzeń do manipulacji. Dochodzi również do faworyzowania określonych jednostek, a nawet zmieniania dla nich zasad. Dwie cechy wzmacniają szczególnie tę regułę: atrakcyjność fizyczna – ludzie mają tendencję do przypisywania osobom atrakcyjnym innych pozytywnych cech, takich jak inteligencja, dobroć, szlachetność; podobieństwo, niezależnie od płaszczyzny, na której ona występuje, obejmujące na przykład charakter, przekonania, zainteresowania, wygląd (Cialdini, 2020).

Następna reguła nazywana jest regułą autorytetu i zgodnie z nią ludzie są podatni na wpływ ze strony osób, które uchodzą za autorytet. Oznaką autorytetu może być pozycja społeczna, obejmowane stanowisko w organizacji, tytuł naukowy, poziom specjalizacji w danej dziedzinie, status materialny, czy nawet tak prosta rzecz jak ubiór. Osoba postrzegana przez nas jako autorytet w rzeczywistości nie musi być nam znana. Wystarczy, że posiada ona jeden z atrybutów autorytetu. Reguła autorytetu wywołuje posłuszeństwo i skłonność do uległości, a jej źródło leży w praktykach socjalizacyjnych kształtujących w nas przekonanie, że taki rodzaj uległości jest oczekiwanym sposobem postępowania. Ze względu na fakt, że rzeczywiste autorytety z zasady cechują się władzą, mądrością i wiedzą, posiada ona charakter adaptacyjny, co oznacza, że uległość wobec autorytetów może stać się zachowaniem zautomatyzowanym (Cialdini, 2020). W kontekście wywierania wpływu społecznego w organizacji wyróżnia się autorytet formalny, wynikający z obejmowanego w firmie znaczącego stanowiska, oraz autorytet nieformalny, budowany poprzez posiadanie szerokiej i specjalistycznej wiedzy lub umiejętne kreowanie przyjaznych kontaktów interpersonalnych. Właśnie na ten rodzaj autorytetu szczególną uwagę zwracają młodsze pokolenia na rynku pracy (Binsztok, 2009).

Ostatnią z omawianych w tym artykule reguł wywierania wpływu społecznego wprowadzoną do literatury przedmiotu przez Cialdiniego jest reguła niedostępności. Dotyczy ona zjawiska wzrostu pożądania wraz ze spadkiem możliwości posiadania, tzn. sytuacji, kiedy coś jest ogólnie trudno dostępne, rzadkie bądź w najbliższej przyszłości stanie się wartością całkowicie poza naszym zasięgiem, to w takim przypadku, w naszych oczach i odczuciach staje się to bardziej atrakcyjne, a co za tym idzie – pożądane. Dotyczy to zarówno dóbr materialnych, jak i osób, informacji czy doświadczeń. W przypadku dóbr materialnych, im bardziej jest coś niedostępne, tym bardziej to cenimy, czego zastosowanie znaleźć można w handlu, szczególnie dobrami ekskluzywnymi. W przypadku osób pożądanie

to jest najczęściej odczuwalne na poziomie seksualnym. Ludzie mają tendencję do komplikowania spraw, obierając za swoje obiekty westchnień jednostki pod wieloma względami znajdujące się poza ich zasięgiem. W tym konkretnym przypadku reguła niedostępności negatywnie wpływa na obiektywne postrzeganie sytuacji, wzmacniając pozytywne cechy jednostki niedostępnej, nawet gdy jest ich stosunkowo niewiele, w porównaniu z inną jednostką, która jest dostępna. W kontekście informacji oznacza to, że skuteczniej trafiają do nas przekazy, co do których sądzymy, że znajdujemy się w bardzo ograniczonej grupie osób, która ma do nich wyłączny dostęp. Przykładem tego jest budowanie popularności książek czy filmów poprzez nakładanie na nie cenzury. W doświadczeniach natomiast reguła niedostępności znajduje swoją skuteczność poprzez ich ulotność, niemoc przeżycia danego doświadczenia nigdy więcej niż tu i teraz (Cialdini, 2020). Reguła niedostępności działa nie tylko, gdy czegoś pragniemy, ale także gdy coś tracimy. Posiadane dobra tracą w naszej percepcji wyjątkowość, jednak ich nagła utrata wywołuje silniejsze emocje niż brak od początku. Sama groźba utraty może skłaniać do działań, o których wcześniej byśmy nie pomyśleli. Efekt ten nasila się, gdy ograniczenie pojawia się niespodziewanie (Nagody-Mrozowicz i in., 2017).

3. Metodologia badań: postawione hipotezy, procedura badawcza i charakterystyka narzędzi

Aby móc zweryfikować cel badawczy, postawiono następujące hipotezy:

H1: Występują różnice w skuteczności oddziaływania reguł wywierania wpływu na pracowników w zależności od ich przynależności pokoleniowej.

Na bazie analizy literatury dotyczącej charakterystyk poszczególnych pokoleń postawiono hipotezy szczegółowe:

H1a: Istotne różnice występują w polu oddziaływania reguły zaangażowania i konsekwencji oraz autorytetu — najsilniej oddziałują na pokolenie baby boomers.

H1b: Istotne różnice występują w obszarze oddziaływania reguły lubienia i sympatii oraz wzajemności — najsilniej oddziałują na osoby z pokolenia Z.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą autorskiego kwestionariusza poprzedzonego metryczką umożliwiającą pozyskanie anonimowych informacji do-

tyczących płci, wykształcenia, przynależności pokoleniowej, a także pytań sprawdzających poziom oddziaływania poszczególnych reguł wywierania wpływu na daną jednostkę (cały kwestionariusz umieszczono w załączniku nr 1). Z uwagi na fakt, że badanie miało na celu sprawdzenie skuteczności działania reguł wywierania wpływu stosowanych przez menedżerów na pracowników zróżnicowanych pokoleniowo, ankietę skierowano do osób posiadających w swoich miejscach pracy menedżerów, kierowników, szefów czy jakiegokolwiek innego rodzaju przełożonych. Skuteczność działania reguł na potrzeby niniejszego badania rozumie się jako wykonanie polecenia przełożonego/zrealizowanie celu czy działania, do którego przełożony wykorzystuje wpływ, zaufanie decyzji przełożonego czy wybór oferowanej opcji (np. podjęcie szkolenia, innego stanowiska, itp.).

Kwestionariusz rozprowadzany był zarówno drogą internetową, poprzez formularz Google Docs, jak i z wykorzystaniem tradycyjnego papierowego formularza, ze względu na wiekowe zróżnicowanie jednostek, od których uzyskiwane były dane statystyczne. Wszystkie wyniki uzyskane w formie papierowej zostały przeniesione do formy cyfrowej.

Badanie trwało od 18 marca do 17 kwietnia 2024 roku, dając równy miesiąc na zebranie wyników. Respondenci mieli możliwość wypełnienia kwestionariusza w dogodnym dla siebie czasie i miejscu. Udział w badaniu był dobrowolny i każdy z respondentów mógł zrezygnować z udziału w nim w dowolnym momencie.

Próbę badawczą stanowiło 178 dobranych losowo osób reprezentujących poszczególne pokolenia.

Kwestionariusz został podzielony na dwie części. Celem pierwszej było przypisanie respondenta do odpowiedniej grupy pokoleniowej, natomiast część druga zawiera trzydzieści pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, gdzie taka sama liczba pięciu pytań odnosi się do każdej z sześciu reguł wywierania wpływu społecznego. Pytania brzmiały następująco: dla reguły wzajemności np. „Gdy dostaję więcej swobody i zaufania w podejmowaniu decyzji, czuję się bardziej zobowiązany do osiągania lepszych wyników”; dla reguły zaangażowania i konsekwencji np. „Gdy samodzielnie ustalam cele pracy, czuję się bardziej odpowiedzialny za ich realizację”; dla reguły społecznego dowodu słuszności np. „Gdy inni pracownicy chwalą nową politykę firmy, jestem bardziej skłonny ją zaakceptować”; dla reguły lubienia i sympatii np. „Łatwiej mi współpracować z menedżerami, którzy okazują zrozumienie dla osobistych sytuacji pracowników”; dla reguły autorytetu np. „Decyzje podjęte przez menedżerów z długim doświadczeniem są dla mnie bardziej wiarygodne”; natomiast dla reguły niedostępności np. „Projekty o ograniczonym czasie realizacji są dla mnie bardziej motywujące” (zob. załącznik nr 1). Wybrano autorski kwestionariusz ze względu na brak odpowiedniego narzędzia badawczego sprawdzającego korelację pomiędzy wybranymi zmiennymi. Ankieta została

stworzona w oparciu o teorię Roberta Cialdiniego dotyczącą wywierania wpływu na ludzi. Odpowiedzi na każde pytanie można było udzielić na pięciostopniowej skali Likerta, wybierając kolejno warianty: (prawie) nigdy, rzadko, czasami, często oraz (prawie) zawsze.

4. Wyniki badań własnych

W badaniu udział wzięło 178 osób, z czego:

- przedstawiciele pokolenia baby boomers stanowili 10,1% — 18 respondentów,
- przedstawiciele pokolenia X stanowili 26,4% — 47 respondentów,
- przedstawiciele pokolenia Y stanowili 28,7% — 51 respondentów,
- przedstawiciele pokolenia Z stanowili 34,8% — 62 respondentów.

Różnice w liczbie uzyskanych odpowiedzi dla każdego z pokoleń wynikają z losowego doboru próby badawczej oraz z faktu, że na czas przypadający na przeprowadzanie badania pokolenie baby boomers wkroczyło już w zaawansowany wiek emerytalny. Najmłodsi przedstawiciele tego pokolenia ukończyli w tym roku 60 lat, w związku z czym znaczna większość z nich nie jest już aktywna zawodowo. Autorski kwestionariusz pozwolił zebrać dane z czterech grup pokoleniowych i ich oceny oddziaływania reguł wywierania wpływu. Tabela 1 pokazuje uzyskane średnie oceny oddziaływania poszczególnych reguł w podziale na pokolenia, do których należeli respondenci.

Tabela 1. Średnia punktów odpowiedzi otrzymana w każdym pokoleniu dla badanych reguł wywierania wpływu.

	Baby boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Reguła wzajemności	17,33	17,43	18,25	18,81
Reguła zaangażowania i konsekwencji	20,17	19,87	19,59	19,19
Reguła społecznego dowodu słuszności	17,72	16,40	16,82	17,98
Reguła lubienia i sympatii	18,77	18,77	20,59	21,55
Reguła autorytetu	20,39	17,81	17,45	18,39
Reguła niedostępności	14,67	16,64	17,76	18,24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie średnich wyników punktowych zauważyć można, że dla pokolenia baby boomers najwyższy wskaźnik uzyskano w regule autorytetu oraz w regule zaangażowania i konsekwencji. W tym samym pokoleniu znacząco najniższy wynik

uzyskano w regule niedostępności. Dla pokolenia X również najwyższy wynik uzyskano we wskaźniku dla reguły zaangażowania i konsekwencji. Najniższy wynik dla pokolenie Y odnotowano natomiast dla reguły społecznego dowodu słuszności. Dla pokolenia X najwyższy wynik uzyskały odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące reguły lubienia i sympatii, a najniższy, tak samo jak dla pokolenia poprzedzającego, w regule społecznego dowodu słuszności. Dla najmłodszego pokolenia — pokolenia Z najwyższy wynik również uzyskano w regule lubienia i sympatii, natomiast najniższy po raz kolejny w regule społecznego dowodu słuszności.

Na podstawie powyższych informacji zauważyć można:

- Wynik dla reguły zaangażowania i konsekwencji stopniowo maleje, od najstarszego do najmłodszego pokolenia.
- Odwrotną sytuację, gdzie wyniki wraz ze zmianą pokoleń wzrastają, odnotowano w trzech regułach: regule wzajemności, regule lubienia i sympatii oraz regule niedostępności.
- Dla trzech z czterech pokoleń, z wyjątkiem baby boomers, w regule społecznego dowodu słuszności odnotowano najniższy wynik ze wszystkich sześciu przebadanych reguł.

Aby sprawdzić, które różnice między badanymi pokoleniami są istotne, dokonano analizy różnic między czterema grupami pokoleniowymi (baby boomers — BB, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z) za pomocą nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa, z uwagi na niespełnienie założeń normalności rozkładu dla większości zmiennych. Poziom istotności ustalono na $\alpha=0,05$, a moc testu wynosiła 0,9004. W przypadku wystąpienia istotnych różnic zostały wykonane porównania międzygrupowe za pomocą testu post-hoc Dunna z korektą Bonferroniego. Wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Istotne różnice między pokoleniami pod kątem oddziaływania reguł wywierania wpływu zgodnie z analizą przy pomocy testu Kruskala-Wallisa

Reguła wywierania wpływu	H Kruskala-Wallisa	df	istotność
Zaangażowania i konsekwencji	2,982	3	0,394
Wzajemności	6,338	3	0,096
Społeczny dowód słuszności	10,226	3	0,017*
Autorytetu	7,800	3	0,0503
Lubienia	35,837	3	0,000*
Niedostępności	17,938	3	0,000*

*istotność $p<0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Istotne różnice między pokoleniami wystąpiły w przypadku reguły społecznego dowodu słuszności, lubienia oraz niedostępności. W przypadku reguły autorytetu istotność wyniosła 0,0503, czyli w minimalnym stopniu przekroczyła założony próg istotności $p < 0,05$, stąd postanowiono nie analizować różnic między pokoleniami w przypadku tej reguły wywierania wpływu.

Aby zobaczyć, między którymi pokoleniami wystąpiły istotne różnice, przeprowadzono porównania międzygrupowe za pomocą testu post-hoc Dunna z korektą Bonferroniego. Tabela nr 3 prezentuje wyniki dla reguły społecznego dowodu słuszności, tabela nr 4 dla reguły lubienia, a tabela nr 5 dla reguły niedostępności.

Tabela 3. Istotne różnice w średnich rangach dla oddziaływania społecznego dowodu słuszności

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
BB-X	23,5225	1,6561	14,2035	0,097
BB-Y	16,8954	1,2027	14,0484	0,229
BB-Z	-5,0932	0,3712	13,7194	0,710
X-Y	-6,627	0,6396	10,361	0,522
X-Z	-28,6156	2,8874	9,9104	0,003*
Y-Z	-21,9886	2,2699	9,6868	0,023

*istotność $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 4. Istotne różnice w średnich rangach dla oddziaływania reguły lubienia

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
BB-X	4,3085	0,3040	14,1714	0,761
BB-Y	-29,5784	2,1102	14,0167	0,034*
BB-Z	-50,7097	3,7046	13,6885	0,000*
X-Y	-33,8869	3,278	10,3376	0,001*
X-Z	-55,0182	5,5641	9,8881	0,000*
Y-Z	-21,1312	2,1864	9,665	0,028*

*istotność $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 5. Istotne różnice w średnich rangach dla oddziaływania reguły niedostępności

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
BB-X	-27,6141	1,9426	14,2152	0,052
BB-Y	-46,5016	3,3074	14,06	0,000*
BB-Z	-52,2249	3,8035	13,7308	0,000*
X-Y	-18,8876	1,8214	10,3696	0,068

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
X-Z	-24,6108	2,4813	9,9186	0,013*
Y-Z	-5,7233	0,5903	9,6948	0,555

*istotność $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Na podstawie uzyskanych wyników zaobserwowano istotne różnice w przypadku trzech zmiennych:

- Społeczny dowód słuszności: różnice wystąpiły pomiędzy pokoleniem X a Z ($p < 0,05$).
- Reguła lubienia: istotne różnice między BB a Z, BB a Y oraz X a Y i X a Z oraz Y a Z ($p < 0,05$).
- Reguła niedostępności: różnice pomiędzy BB a Z, BB a Y oraz X a Z ($p < 0,05$).

Wyniki wykazały, że reguła społecznego dowodu słuszności silniej oddziałuje na pokolenie Z w porównaniu ze starszym o około 20–30 lat od nich pokoleniem X, którego przedstawiciele są często rodzicami pokolenia Z. W przypadku reguły lubienia, istotnie silniej działa ona na przedstawicieli pokolenia Z w porównaniu do starszych grup (BB, X i Y), co sugeruje wyższą podatność młodszych osób na ten typ perswazji. Dla reguły niedostępności również wystąpiły istotne różnice międzypokoleniowe — między BB a Z, X a Y oraz X a Z ($p < 0,05$). Pokolenie Z może silniej reagować na komunikaty wskazujące na ograniczoną dostępność dóbr lub ofert. Starsze pokolenia (BB i X) mogą być bardziej odporne na tego rodzaju komunikaty perswazyjne. Na bazie otrzymanych wyników można potwierdzić hipotezę H1 mówiącą o różnicach między pokoleniami pod kątem oddziaływania reguł wywierania wpływu. Natomiast wyniki nie pozwalają potwierdzić hipotez szczegółowych.

5. Dyskusja nad wynikami badań i wnioski praktyczne

Przeprowadzone badanie wykazało, że istnieją różnice pomiędzy oddziaływaniem poszczególnych reguł wywierania wpływu społecznego w zależności od przynależności pokoleniowej. Spośród postawionych hipotez hipoteza główna H1, mówiąca o występowaniu różnic w skuteczności oddziaływania reguł wywierania wpływu na pracowników w zależności od ich przynależności pokoleniowej, została potwierdzona. Hipotezy szczegółowe, wskazujące na to, przy których regułach występują istotne różnice, nie zostały potwierdzone — inne reguły niż autorytetu, konsekwencji i zaangażowania czy wzajemności okazały się mocniej różnicujące.

Z analizy wynika, że dla reguły społecznego dowodu słuszności, reguły lubienia i sympatii oraz reguły niedostępności wskaźnik skuteczności oddziaływania stopniowo wzrasta wraz z coraz młodszym pokoleniem, co oznacza, że dla młodszych pracowników na rynku pracy szczególnie ważne może być to, co robią inni, a także dobre relacje z przełożonym oraz możliwość pracy nad unikatowymi projektami czy wykonywanie zadań/poleceń, aby uzyskać profity ograniczone czasowo lub zasobowo. Takie rezultaty badawcze mogą wynikać z faktu, że młodsze pokolenia dorastały w warunkach intensywnej cyfryzacji, ekspozycji na media społecznościowe oraz natychmiastowego dostępu do informacji i opinii innych. W tym kontekście szczególnie atrakcyjne mogą być projekty, które niosą ze sobą element prestiżu społecznego, budowania relacji lub ekskluzywności — cechy, które są powiązane z badanymi regułami wpływu. Dla młodszych pracowników obecnych na rynku pracy istotne może być to, czy powierzane im zadania mają charakter wyjątkowy, sensowny. Łącząc to z wynikami innych badań, na przykład dokonanych przez Lee i współpracowników (2022), wskazujących, że wśród przedstawicieli pokoleń X, Y i Z możliwość autonomii w pracy silnie koreluje z motywacją wewnętrzną, można przypuszczać, że u młodszych pokoleń istnieje pewna zależność: z jednej strony wysoka podatność na wpływ społeczny i relacyjny, z drugiej — wyraźna potrzeba zachowania poczucia sprawczości i indywidualności.

Jednym z głównych ograniczeń badania jest stosunkowo mała próba badawcza, która liczyła 178 osób, dodatkowo podzielonych na cztery grupy pokoleniowe. Ze względu na sposób rozprowadzania sondażu diagnostycznego za pomocą komunikatorów dostępnych w internecie w celu maksymalizacji zebranych danych, utrudnione było kontrolowanie równomiernego rozłożenia wyników, w związku z czym uzyskano 62 odpowiedzi od pokolenia Z, 51 od pokolenia Y, 47 od pokolenia X i jedynie 18 od reprezentantów pokolenia baby boomers. Dodatkowym czynnikiem powodującym taki rozkład wyników był fakt, że najmłodsi przedstawiciele pokolenia baby boomers mają obecnie 60 lat, w związku z czym znaczna ich część nie jest już aktywna zawodowo, a jedynie do takich osób było skierowane badanie. Niewielkie grupy przedstawicieli poszczególnych pokoleń ograniczają możliwość generalizacji wyników na szerszą skalę, a dodatkowo może to wpłynąć na moc statystyczną analiz, przez co potencjalne różnice mogły nie zostać wykryte ze względu na ograniczoną możliwość ich identyfikacji. W przyszłych badaniach warto zwiększyć próbę badawczą we wszystkich czterech pokoleniach z wyrównaniem ilości przebadanych jednostek, aby uzyskać bardziej zrównoważone i reprezentatywne wyniki. W bardziej pogłębionych badaniach warto zbadać, jaki stopień w hierarchii organizacji sprawuje każdy z badanych oraz jaki jest stopień przełożonego, któremu bezpośrednio relacjonuje swoje wyniki. Wartością było-

by również zestawienie deklaratywnego oddziaływania danej reguły z faktyczną skutecznością (np. wykonywaniem poleceń przełożonego).

Pomimo ograniczeń metodologicznych można z otrzymanych wyników wysnuć wnioski praktyczne. Menedżerowie zespołów międzypokoleniowych powinni uwzględniać różne reguły wywierania wpływu, mając świadomość zróżnicowanego oddziaływania na pracowników z odmiennych pokoleń. Na bazie uzyskanych wyników można zauważyć, że skuteczne strategie zarządzania i motywowania młodszych pracowników powinny łączyć elementy wpływu społecznego grupy pracowniczej i przynależności organizacyjnej z możliwością samodzielnego działania, wyboru i poczucia sensowności oraz pewnej dozy wyjątkowości wykonywanych zadań, co jest zgodne z regułą niedostępności.

Bibliografia

- Binsztok, A. (2009). Wykorzystywanie wybranych reguł wpływu społecznego w procesie kształtowania postaw i zachowań pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 43, 125–134.
- Casey, B., Metcalf, H., & Lakey, J. (1993). Human resource strategies and the third age. W: P. Taylor (red.), *Age and employment* (s. 17). Routledge.
- Chip, E. (2016). *Milenials w pracy*. Znak.
- Gialdini, R.B. (2020). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Czyczerska, K.M., Ławnik, A.J., & Szlenk-Czyczerska, E. (2020). *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Gadomska-Lila, K. (2015). *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gajda, J. (2017). *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Giddens, A. (2012). *Socjologia*. Wydawnictwo PWN.
- Hardey, M. (2011). *Generation C: Content, creation, connections, and choice*. Wiley-Blackwell.
- Jankowiak, N., & Czerwińska-Lubszczyk, A. (2024). Pokolenia na rynku pracy — podejście teoretyczne. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 13(2), 123–134.
- Juchnowicz, M. (2009). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kaliński, J. (2021). *Kryzys gospodarczy w latach 1979–1982 zwiastunem upadku PRL*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Karasek, A., & Hysa, B. (2020). *Social media and Generation Y, Z — a challenge for employers*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lee, C.C., Lim, H.S., Seo, D., & Kwak, D.-H. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>

- Leśniewska, A., & Stosik, A. (2015). *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Makimoto, T. (1997). *Digital nomad*. Wiley.
- Mierzejewska, K. (2018). *Różnorodność pokoleniowa w organizacji – wyzwania dla współczesnego menadżera*. W: T. Listwan, & M. Stor (red.), *Współczesne zarządzanie. Kształtowanie i eksploatawanie wartości intelektualnych i rynkowych* (t. 1, s. 105–116). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Nagody-Mrozowicz, K., Halemba, P., & Grala, K. (2017). Wywieranie wpływu społecznego na przykładzie reklamy w świetle badań. *Modern Management Review*, 22, 81–89.
- Pulit, M., & Załona, T. (2009). *Reguła wzajemności najpowszechniejszą techniką perswazji w erze informacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Puppel, S. (2017). *Strawberry fields forever. Krótki szkic do obrazu pokolenia Baby Boomers (urodzonych w latach 1946–1956) uprawiających dziedzinę językoznawstwa*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Ratajczak, J. (2018). *Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Stachowska, S. (2012). *Zarządzanie wiekiem w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Szukalski, P. (2012). *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tokar, J. (2017). Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców i szkolnictwa wyższego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej w Gliwicach*, 112, 380–389.
- Turner, J.H. (2006). *Struktura teorii socjologicznej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Twenge, J.M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Urbaniak, B., & Wieczorek, I. (2007). *Zarządzanie wiekiem pracowników*. W: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.
- Weroniczak, L. (2010). *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*. W: J. Majerska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój* (s. 40–42). Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Woszczyk, P. (2013). *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*. W: P. Woszczyk, & M. Czarnecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach* (s. 45–48). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Załącznik nr 1. Kwestionariusz oceny reguł wywierania wpływu stosowanych przez menedżerów

Ankieta badawcza dla przedstawicieli różnych grup pokoleniowych, pozwalająca ocenić stosowane reguły wywierania wpływu przez ich menedżerów.

Skala Likerta

Odpowiedzi do każdego pytania:

1. (prawie) nigdy
2. rzadko
3. czasami
4. często
5. (prawie) zawsze

Reguła wzajemności

1. Gdy dostaję więcej swobody i zaufania w podejmowaniu decyzji, czuję się bardziej zobowiązany do osiągnięcia lepszych wyników.
2. Uznanie mojego urlopu w oczekiwanym przeze mnie terminie motywuje mnie do bycia bardziej produktywnym, żeby odwdzińczyć się szefostwu.
3. Kiedy menedżer docenia mnie i chwali za wysiłki, angażuję się bardziej w kolejne zadania.
4. Preferuję oddawać przysługi w pracy, gdy wiem, że mogę liczyć na wzajemność ze strony menedżera.
5. Kiedy dostaję coś od firmy, np. upominek na święta, odczuwam potrzebę odwdzięczenia się poprzez efektywną pracę czy wyrażając się dobrze o organizacji.

Reguła zaangażowania i konsekwencji

1. Gdy samodzielnie ustalam cele pracy, czuję się bardziej odpowiedzialny za ich realizację.
2. Trudniej mi zmienić zdanie po publicznym zobowiązaniu się do określonego działania.
3. Kiedy mój przełożony mówi na forum, jak ważne zadania wykonuje mój zespół, staram się wówczas konsekwentnie je realizować, tak aby nie zawieść jego oczekiwań.
4. Realizacja wcześniej ustalonych celów daje mi większe poczucie satysfakcji niż w przypadku realizacji zadań bieżących.
5. Ważne jest dla mnie, aby moje działania były spójne z wartościami firmy, której jestem częścią.

Reguła społecznego dowodu słuszności

1. Gdy inni pracownicy chwalą nową politykę firmy, jestem bardziej skłonny ją zaakceptować.
2. Decyzje o dołączeniu do firmowych inicjatyw podejmuję częściej, gdy widzę, że wielu kolegów już to zrobiło.
3. W sytuacjach niepewności kieruję się opiniami i doświadczeniami moich współpracowników.
4. Chętniej biorę udział w szkoleniach, które polecają inni pracownicy.
5. Sukcesy kolegów z pracy motywują mnie do podjęcia podobnych działań i wysiłków.

Reguła lubienia i sympatii

1. Chętniej współpracuję z menedżerami, którzy interesują się moimi potrzebami czy wykazują

zrozumienie dla moich prywatnych spraw.

2. Jestem bardziej skłonny do pozytywnego reagowania na prośby od współpracowników, z którymi mam dobry kontakt.
3. Sympatia do menedżera zwiększa moje zaangażowanie w powierzone mi zadania.
4. Moja praca jest efektywniejsza, kiedy menedżer wprowadza do zespołu luźną atmosferę i dużo żartuje.
5. Preferuję otrzymywanie zadań od osób, które potrafią wyrazić swoje oczekiwania w jasny i przyjazny sposób.

Reguła autorytetu

1. Decyzje podjęte przez menedżerów z długim doświadczeniem są dla mnie bardziej wiarygodne.
2. Szanuję opinie liderów, którzy mają udokumentowane sukcesy w swojej dziedzinie.
3. Jestem bardziej skłonny do naśladowania zachowań menedżerów, którzy są dla mnie wzorem profesjonalizmu.
4. Autorytet menedżera w branży zwiększa moje zaufanie do jego decyzji.
5. Trudniej jest mi odmówić menedżerowi, kiedy podkreśla on swoją pozycję w firmie, staż czy doświadczenie.

Reguła niedostępności

1. Projekty o ograniczonym czasie realizacji są dla mnie bardziej motywujące.
2. Ekskluzywne oferty szkoleniowe przyciągają moją uwagę i zwiększają chęć uczestnictwa.
3. Szczególnie zainteresowany jestem współpracą nad unikatowymi projektami.
4. Jestem skłonny angażować się w zadania postrzegane jako rzadka okazja do rozwoju.
5. Kiedy nagrody są limitowane, np. tylko najlepszy wynik w danym miesiącu otrzymuje premię, chętniej i efektywniej wykonuję swoją pracę.

Zliczanie wyników

30 pytań — po 5 pytań do każdej z 6 reguł

5 pytań × skala od 1 do 5 = max 25 pkt.

Wynik każdego respondenta po przypisaniu do grupy pokoleniowej podawany w 6 wskaźnikach (6 reguł), gdzie rozpiętość wynosi od 5 do 25 punktów.

Wyciągamy średnią z każdego wskaźnika dla każdej grupy pokoleniowej.

Principles of Persuasion Applied by Managers and Their Effectiveness Based on the Employee's Generational Affiliation

Abstract. The increasing generational diversity in the Polish labor market poses challenges for managers. This article explores the effectiveness of persuasion principles applied by managers based on employees' generational affiliation. The aim of the article is to examine which of the principles of persuasion proposed by Cialdini are most strongly associated with effective management of generations' representatives present in the Polish labor market: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z. The article presents the results of a study (n=178) based on author's questionnaire. The data were analyzed using the Kruskal-Wallis test and Dunn's post hoc tests with

Bonferroni correction. The results revealed significant differences between generations in relation to three principles: social proof, liking, and scarcity. Generation Z showed higher susceptibility to these principles than older generations, particularly when compared to Generation X and Baby Boomers. The principle of liking was the most effective with the youngest generation, while the scarcity principle elicited a weaker response among older employees. The findings confirm the hypothesis regarding intergenerational differences in the perception of persuasion and may serve as practical guidance for managers.

Keywords: baby boomers generation, generation X, generation Y, generation Z, principles of persuasion, generational affiliation, intergenerational management

