

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study.....	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test.....	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method.....	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdarska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Zbigniew Piskorz

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej we Wrocławiu

WYZNACZNIKI PREFERENCJI I SKUTECZNOŚCI KIEROWNICZYCH TAKTYK WPLYWU

Streszczenie: Ważnym wyznacznikiem skuteczności kierowania jest sukces w wywieraniu wpływu na podwładnych. Znajomość mechanizmów wpływu społecznego pozwala skuteczniej motywować innych. W artykule przedstawiono przegląd badań nad wyznacznikami preferencji i skuteczności różnych taktyk wpływu wykorzystywanych przez kierowników. Omówiono dwie kategorie wyznaczników: sytuacyjne (rodzaje celów, kierunek wpływu) i personalne (pleć, osobowość). Najskuteczniejszymi i najczęściej wykorzystywanymi przez kierowników są cztery taktyki: apel inspirujący, konsultacja, racjonalna perswazja i współdziałanie.

Słowa kluczowe: taktyka wpływu, wynik wpływu, skuteczność.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.27

1. Wstęp

Istotnym obszarem przywództwa organizacyjnego są działania mające na celu wykorzystanie potencjału członków organizacji. Ten kierunek oddziaływań kierowniczych wiąże się ściśle z procesami motywowania. Umiejętności kadry kierowniczej w tym obszarze umożliwiają wykorzystanie w pełni kapitału ludzkiego organizacji.

Wśród różnorodnych podejść do przywództwa organizacyjnego szczególne miejsce zajmuje podejście rozpatrujące je z perspektywy sposobów wywierania wpływu na zachowania i postawy pracowników [Yukl 2013]. Sposoby wykorzystywane przez przełożonych do inicjowania, zmiany zachowań lub kształtowania postaw określane są mianem proaktywnych taktyk wpływu.

W tym nurcie badań nad wyznacznikami skuteczności kierowania badacze analizują sytuacje, w których mamy do czynienia z konkretnym poleceniem przełożonego skierowanym do podwładnego. Takie rozłożenie akcentów odróżnia to podejście od mających znacznie dłuższą tradycję badań nad stylami kierowania. Przez ponad trzy dekady zgromadzono bogaty materiał empiryczny opisujący obszerną pulę sposobów wywierania wpływu na podwładnych przez kierowników. Przeprowadzono

również wiele badań nad determinantami preferencji i skuteczności zidentyfikowanych sposobów wpływania na podwładnych.

Użyteczność badań prowadzonych w tym nurcie wynika z kilku powodów. Po pierwsze, ujawniają one wyznaczniki preferencji i skuteczność zróżnicowanego zbioru sposobów wpływania na innych w organizacjach. Wysiłki badaczy ukierunkowane są na analizę roli dwóch podstawowych kategorii determinant: sytuacyjnych i personalnych. Po drugie, badania empiryczne prowadzone w tym obszarze realizowane są przy wykorzystaniu bardzo zróżnicowanych metodologii. Wykorzystanie różnorodnych metod badawczych umożliwia precyzyjną identyfikację sposobów wywierania wpływu oraz czynników warunkujących ich skuteczność.

2. Taktyki wpływu wykorzystywane przez kierowników

W latach 80. XX wieku Kipnis, Schmidt i Wilkinson [1980] zrealizowali eksploracyjne badanie nad sposobami wpływania na zachowania podwładnych wykorzystywanymi przez kierowników. Przeprowadzone przez nich badania jakościowe wykorzystujące metodę „incydentów krytycznych” ujawniły ponad 370 różnych sposobów wpływu wykorzystywanych przez kierowników. Sposoby te zostały przez badaczy pogrupowane w 14 kategorii, które były punktem wyjścia do opracowania kwestionariusza. Poddany analizie czynnikowej zebrany za pomocą kwestionariusza materiał empiryczny ujawnił osiem taktyk wpływów: ingracja, racjonalna perswazja, wymiana korzyści, tworzenie koalicji, asertywność, apele osób z wyższych szczebli hierarchii, sankcje (pozbawienie nagród i ukaranie), blokowanie (wstrzymanie pomocy)¹. Przez lata 80. opracowany przez Kipnisa i współpracowników kwestionariusz był powszechnie wykorzystywany w badaniach skoncentrowanych na sytuacyjnych i personalnych wyznacznikach preferencji i skuteczności taktyk wpływu.

W roku 1990 opublikowane zostały dwie prace modyfikujące zaproponowaną przez Kipnisa i współpracowników strukturę taktyk wpływu [Schriesheim, Hinkin 1990; Yukl, Falbe 1990]. Schriesheim i Hinkin przeanalizowali obszerny materiał uzyskany za pomocą kwestionariusza Kipnisa i współpracowników. Zastosowanie bardziej precyzyjnej wersji analizy czynnikowej pozwoliło im zredukować strukturę taktyk wpływu do sześciu. Nieistotnymi składnikami nowej struktury okazały się taktyki blokowania i sankcji.

Yukl i Falbe [1990] to autorzy kolejnych badań rewidujących modele zaproponowane przez Kipnisa i współpracowników oraz Schriesheima i Hinkina. Badacze ci na podstawie analizy literatury zidentyfikowali dodatkowe cztery taktyki wpływu (konsultacje, apele inspirujące, apele osobiste i legitymizację). Taktykę wykorzystywania apeli osób o wysokim statusie uznali za przejaw taktyki tworzenia koalicji. Zaproponowana przez nich struktura zawierała więc dziewięć różnych taktyk wpływu.

¹ W tabeli 1 przedstawiony jest opis pozostałych sposobów wpływu.

Badania przeprowadzone z wykorzystaniem opracowanego kwestionariusza potwierdziły trafność zaproponowanej struktury. Badacze z zespołu Yukla w 2008 r. powtórnie zwiększyli pulę taktyk wpływu wykorzystywanych przez przełożonych. Uzyskali oni empiryczne potwierdzenie dla trafności wyróżnienia dwóch dodatkowych taktyk wpływu: informowania i współdziałania [Yukl i in. 2005]. Aktualny model sposobów wpływu wykorzystywanych przez kierowników w ujęciu Yukla i współpracowników liczy 11 taktyk opisanych w tabeli 1.

Tabela 1. Opis taktyk wpływu

Taktyki	Opis
Apel inspirujący	Kierownik posługuje się emocjonalną prośbą lub propozycją wywołującą entuzjazm poprzez odwołanie się do wartości lub ideałów.
Apel osobisty	Kierownik odwołuje się do relacji interpersonalnych, np. do przyjaźni, lojalności drugiej strony.
Ingracjacja	Kierownik stara się poprzez komplementy, pochwały wprowadzić drugą stronę w dobry nastrój.
Konsultacje	Kierownik stara się, aby współpracownicy uczestniczyli w podejmowaniu decyzji, planowaniu lub ustalaniu zmian.
Legitymizacja	Kierownik odwołuje się do przepisów prawnych, regulaminów obowiązujących w firmie.
Koalicja	Kierownik odwołuje się do wsparcia innych członków organizacji.
Presja	Kierownik wysuwa żądania, wydaje polecenia, nakazy lub nawet próbuje zastraszyć drugą stronę.
Racjonalna perswazja	Kierownik posługuje się logicznymi argumentami i faktami, formułując polecenie lub prośbę.
Wymiana	Kierownik odwołuje się wprost lub pośrednio do nagród lub innych korzyści.
Informowanie	Kierownik używa logicznych argumentów i faktów, aby pokazać, że spełnienie prośby będzie korzystne dla podwładnego.
Współdziałanie	Kierownik oferuje pomoc i dostarczenie niezbędnych środków umożliwiających wykonanie zadania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Yukl i in. 2008].

Ujawnione w badaniach taktyki wpływu łączone są w trzy „metakategorie”: „twarde”, „miękkie” i racjonalne. Do twardych taktyk zaliczane są: presja, legitymizacja, tworzenie koalicji. Apele inspirujące, konsultacje, ingracjacje i apele osobiste tworzą metakategorię „miękkich” taktyk wpływu. Racjonalne taktyki wpływu to: racjonalna perswazja, wymiana, informowanie i współdziałanie [Yukl i in. 1993].

3. Pomiar taktyk wpływu

Czynnikiem wyróżniającym badania nad taktykami wpływu jest wykorzystanie w nich bardzo różnorodnych metodologii badawczych [Kipnis i in. 1980; Falbe, Yukl 1992; Yukl i in. 1993].

Metoda jakościowa „krytyczne incydenty” to jedna z często wykorzystywanych technik w badaniach nad taktykami wpływu. Polega ona na prośbie skierowanej do osób badanych, aby przypomniały sobie sytuację, w której starały się wpłynąć na inną osobę, i opisały sposób, w jaki to zrobiły. Zebrane wypowiedzi poddane zostają analizie treści, aby zidentyfikować wykorzystywane taktyki wpływu. Metody jakościowe są szczególnie użyteczne przy realizacji następujących celów: eksploracja nowego obszaru badawczego, weryfikacja modelu teoretycznego oraz opracowywanie narzędzia pomiarowego.

Często wykorzystywaną metodą w identyfikowaniu wyznaczników skuteczności poszczególnych taktyk są badania kwestionariuszowe. Pierwszy kwestionariusz, *Profile of Organizational Influence Strategies* (POIS), został opracowany przez Kipnisa i współpracowników [1980]. Liczy 58 pozycji i składa się z 8 skal odpowiadających 8 taktykom wpływu. Schriesheim i Hinkin [1990] na podstawie 4 niezależnych badań dokonali rewizji skali POIS. Przeprowadzone przez nich analizy czynnikowe ujawniły nie 8, a 6 czynników. Wersja POIS zmodyfikowana przez tych badaczy liczy tylko 18 pozycji. Obie wersje POIS, mimo że są wykorzystywane w badaniach, mają relatywnie niską rzetelność i trafność. Zdecydowanie lepszą charakterystykę psychometryczną ma metoda *Influence Behavior Questionnaire* (IBQ) opracowana przez Yukla i Falbe [1990]. Pierwsza wersja zawierała skale do pomiaru 9 taktyk wpływu. Najnowsza wersja oparta jest na modelu 11 taktyk wpływu. Zawiera ona 44 pozycje, na podstawie których można dokonywać pomiaru preferencji lub postrzeganej skuteczności poszczególnych taktyk wpływu. Prezentowana metoda jest obecnie najczęściej stosowanym narzędziem pomiarowym w badaniach nad wywieraniem wpływu w organizacjach².

Inną często używaną metodologią jest metoda scenariuszy. Osoby badane po zapoznaniu się z opisem sytuacji proszone są o ocenę skuteczności poszczególnych taktyk wpływu na skali punktowej. Wykorzystywane scenariusze dotyczą bardzo różnorodnych sytuacji, np. wprowadzenia zmian organizacyjnych czy konfliktu między pracownikami [Chong i in. 2013; Fu, Yukl 2000; Piskorz, Horodyska 2012; Yukl i in. 2003].

Metoda scenariuszy jest często elementem najbardziej wyrafinowanej metodologii badań taktyk wpływu – eksperymentu. Poszczególne grupy zapoznają się z różnymi scenariuszami i/lub otrzymują różnorodne dodatkowe informacje [Bennebroek, Gravenhorst Boonstra 1998; Yukl i in. 2005]. Badanie eksperymentalne pozwala na precyzyjną kontrolę wielu czynników, dzięki czemu uzyskana wiedza jest bardziej zobiektywizowana.

² W katedrze Psychologii Ekonomicznej SWPS we Wrocławiu prowadzone są prace nad polską adaptacją metody IBQ.

4. Konteksty organizacyjne jako wyznaczniki preferencji i skuteczności taktyk wpływu

4.1. Kierunek wpływu, czyli na kogo wywierany jest wpływ

Yukl ze współpracownikami przeprowadził liczne badania nad zależnością preferencji i skuteczności wykorzystywanych taktyk od kierunku wywieranego wpływu. W badaniach uwzględniano trzy kierunki wpływu: 1) na podwładnych (w dół), 2) na osoby o tym samym statusie w organizacji (w poziomie) oraz 3) na kierowników o wyższym statusie (w górę). Badania przeprowadzono, wykorzystując różne metodologie: kwestionariusze, krytyczne incydenty, scenariusze, eksperymenty. Analizy zebranych danych w poszczególnych badaniach dostarczyły spójnych rezultatów dotyczących preferencji i skuteczności taktyk w zależności od kierunku wpływu [Yukl, Falbe 1990; Yukl, Tracey 1992; Yukl i in. 1993]. Syntetyczne rezultaty przeprowadzonych badań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kierunek wpływu a preferencje poszczególnych taktyk i ogólny poziom skuteczności

Taktyki	Częstość i kierunek wywieranego wpływu	Ogólna skuteczność
Racjonalna perswazja	często wykorzystywana we wszystkich trzech kierunkach	wysoka
Apel inspirujący	częściej w dół niż w górę lub w poziomie	wysoka
Konsultacja	częściej w dół i w poziomie niż w górę	wysoka
Współdziałanie	częściej w dół i w poziomie niż w górę	wysoka
Informowanie	częściej w dół niż w górę i w poziomie	średnia
Ingracjacja	częściej w dół i w poziomie niż w górę	średnia
Wymiana	częściej w dół i w poziomie niż w górę	średnia
Apel osobisty	częściej w poziomie niż w dół lub w górę	średnia
Tworzenie koalicji	częściej w poziomie niż w dół lub w górę	średnio niska
Legitymizacja	częściej w dół i w poziomie niż w górę	niska
Presja	częściej w dół niż w poziomie niż w górę	niska

Źródło: [Yukl 2013].

W każdym z trzech kierunków oddziaływania w puli najczęściej wykorzystywanych sposobów znajdują się te same taktyki wpływu: racjonalna perswazja, apel inspirujący, konsultacje i współdziałanie. Wymienione powyżej taktyki oceniane są także jako najbardziej skuteczne [Yukl i in. 1993].

4.2. Kombinacje taktyk wpływu a rezultaty wpływu społecznego

Najżyteczniejszym sposobem oceny, czy próba wywarcia wpływu zakończyła się sukcesem, jest ocena, czy osiągnięty wynik jest tym, co zamierzał osiągnąć prze-

łożony. Wywierany wpływ nie tylko inicjuje zachowania drugiej osoby, lecz także wytwarza jeden z trzech stanów psychologicznych. Stany te to uniwersalne rezultaty wywierania wpływu:

- Wewnętrzna zgoda – oznacza stan, w którym podwładny akceptuje decyzję lub prośbę przełożonego i z zaangażowaniem dużego wysiłku oraz z entuzjazmem stara się prośbę spełnić lub skutecznie wdrożyć decyzję przełożonego.
- Uległość – oznacza rezultat, w którym podwładny jest skłonny wykonać prośbę/zadanie przekazane przez lidera, ale najmniejszym nakładem pracy. Podwładny nie jest bowiem przekonany, że zadanie to jest najlepszą z rzeczy do zrobienia lub że jest to najskuteczniejszy sposób osiągnięcia celu.
- Opór – oznacza wynik, w którym jednostka jest przeciwna propozycji lub prośbie i aktywnie próbuje uniknąć jej spełnienia.

Omówione trzy stany psychologiczne wykorzystywane są do oceny skuteczności taktyk wpływu. Za najistotniejszy wskaźnik skuteczności wpływu uważany jest rezultat pierwszy, czyli wewnętrzna zgoda, następną w kolejności jest uległość, a niepożądanym rezultatem jest opór.

Tabela 3. Taktyki wpływu a procentowy rozkład trzech możliwych rezultatów wpływu

Taktyki	Opór (%)	Uległość (%)	Wewnętrzna akceptacja (%)
Apele inspirujące	0	10	90
Konsultacje	18	27	55
Osobiste apele	25	33	42
Wymiana	24	41	35
Ingracjacja	41	28	31
Racjonalna perswazja	47	30	23
Legitymizacja	44	55	1
Tworzenie koalicji	53	44	3
Presja	56	41	3

Źródło: opracowanie na podstawie [Falbe, Yukl 1992].

Syntetyczne dane zebrane w badaniach jakościowych przez Falbe i Yukla [1992], a dotyczące przedstawionych stanów psychologicznych, zawiera tabela 3. Analiza przedstawionych w niej danych dowodzi, że najbardziej skutecznymi taktykami są apele inspirujące i konsultacje. Najmniej skuteczne okazały się taktyki presji, koalicji i legitymizacji. Ingracjacja, osobiste apele i wymiana okazały się natomiast średnio skuteczne z punktu widzenia kryterium „wewnętrznej akceptacji”.

Większą skuteczność kategorii taktyk miękkich potwierdziło wiele innych badań wykorzystujących odmienne metodologie: krytyczne incydenty [Yukl i in. 1996], scenariusze [Chong i in. 2013], badania kwestionariuszowe [Yukl, Tracey 1992; Yukl i in. 2005], eksperymenty [Yukl i in. 2005].

Ponieważ w rzeczywistych warunkach kierujący rzadko posługują się jednym sposobem wywierania wpływu, Falbe z Yuklem [1992] zebrali również materiał empiryczny dotyczący skuteczności (uzyskanie stanu wewnętrznej akceptacji) różnych kombinacji taktyk wpływu. Okazało się, że kombinacja dwóch dowolnych taktyk „miękkich” jest bardziej skuteczna niż jedna „miękka” taktyka; także kombinacja „miękkiej” taktyki z racjonalną perswazją jest bardziej skuteczna niż posłużenie się pojedynczą taktyką „miękką” lub samą racjonalną perswazją. Kombinacja dwóch taktyk „miękkich” jest także bardziej skuteczna niż wykorzystanie dwóch taktyk twardych.

4.3. Cele organizacyjne jako wyznaczniki preferencji i skuteczności różnych taktyk wpływu

Preferencje i skuteczność różnych taktyk wpływu wykorzystywanych przez przełożonych przy realizacji różnych celów organizacyjnych to kolejny obszar podejmowanych badań.

Przyjrzyjmy się wynikom badań nad rolą wpływu społecznego w procesie wprowadzania zmian w firmie. Badacze holenderscy w 14 firmach wprowadzających konstruktywne zmiany (np. zmiana strategii, zmiany technologii) przeprowadzili badania z wykorzystaniem pierwszej wersji kwestionariusza IBQ [Bennebroek, Gravenhorst Boonstra 1998]. Ich celem była ocena częstości wykorzystania poszczególnych taktyk wpływu w analizowanej sytuacji.

Analiza ogólnych wskaźników wskazuje, że najczęściej w warunkach zmian organizacyjnych wykorzystywane są inspiracyjne apele, konsultacja i racjonalna perswazja. Najrzadziej wykorzystywane były taktyki wymiany i apeli osobistych. Wskaźniki częstości tych ostatnich taktyk były dwukrotnie niższe niż sposobów najczęściej wykorzystywanych. Podobne rezultaty uzyskano w badaniach z użyciem metody scenariuszowej – okazało się, że taktyki racjonalnej perswazji, apele inspirujące i tworzenie koalicji są oceniane jako najbardziej skuteczne w inicjowaniu zmian organizacyjnych³ [Yukl i in. 2003]. Analiza porównawcza ujawniła, że pięć z dziewięciu taktyk różni się częstością wykorzystania w zależności od kierunku oddziaływania: na podwładnych (w dół), na osoby o tym samym statusie organizacyjnym (w poziomie) lub na przełożonych (w górę). W warunkach zmian organizacyjnych apele inspirujące i konsultacje najczęściej były wykorzystywane w kierunku w dół niż w poziomie i w górę. Taktyka koalicji częściej była wykorzystywana przy oddziaływaniu w poziomie i w górę niż w dół. Ingracjacją i apelem osobistym częściej wywierano wpływ w górę i dół niż w poziomie. W przypadku pozostałych taktyk: racjonalnej perswazji, wymiany, legitymizacji i presji, częstość ich wykorzystywania w sytuacji zmian konstruktywnych była podobna we wszystkich trzech kierunkach.

³ W badaniach Bennebroeka i Gravenhorsta Boonstry [1998] oceniano dziewięć taktyk wpływu; w badaniach Yukla i współpracowników [2003] wzięto pod uwagę tylko część taktyk uwzględnionych w badaniach Holendrów.

W innych badaniach prowadzonych w kontekście wprowadzanych zmian organizacyjnych Furst i Cable [2008] skoncentrowali uwagę nad związkiem taktyk wpływu wykorzystywanych przez przełożonych z poziomem przejawianego przez pracowników oporu wobec zmian. Badania przeprowadzono w dwóch dużych korporacjach, wykorzystując do pomiaru zmiennych kwestionariusze. Badacze wzięli pod uwagę cztery taktyki: ingraccje, konsultacje, legitymizacje i sankcje. Ta ostatnia taktyka występuje w koncepcji Kipnisa i współpracowników [1980] i polega na karaniu nieposłusznych podwładnych reprimendami lub pozbawieniem ich pożądanego nagród. Wysokie natężenie oporu przed zmianami współwystępuje z wykorzystywaniem taktyk sankcji i legitymizacji. Ingraccja okazała się niepowiązana z poziomem oporu. Z kolei taktyka konsultacji wiązała się z obniżeniem poziomu oporu wobec zmian. Rezultat ten jest zgodny z wcześniej omówionymi badaniami Bennebroeka i Gravenhorsta Boonstry.

Kolejnym istotnym obszarem aktywności organizacji są działania ukierunkowane na przestrzeganie zasad bezpiecznej pracy. Podstawowym celem w tym obszarze jest kształtowanie klimatu bezpieczeństwa w miejscu pracy, przez traktowanie bezpieczeństwa w pracy jako ważnej organizacyjnej wartości. Drugim ważnym aspektem jest partycypacja pracowników w promowaniu i podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa na stanowisku pracy [Clarke, Ward 2006]. W badaniach kwestionariuszowych w dużych przedsiębiorstwach Clarke i Ward [2006] zebrali obszerny materiał empiryczny dotyczący relacji taktyk wpływu i dwóch omówionych aspektów związanych z bezpiecznymi zachowaniami na stanowisku pracy.

Analiza zebranego materiału ujawniła, że taktyki wpływu powiązane są z kształtowaniem klimatu bezpieczeństwa i włączaniem pracowników w promocję bezpiecznych zachowań w środowisku pracy. W pozytywnej relacji z tymi dwoma celami zdaniem przełożonych pozostają cztery taktyki: koalicji, racjonalnej perswazji, apeli inspirujących i konsultacji. W przypadku taktyki presji sądzą oni, że pozostaje ona w negatywnym związku z klimatem dla bezpiecznej pracy [Clarke, Ward 2006]. Zebrane dane mogą sugerować, że rozwój umiejętności w posługiwaniu się racjonalną perswazją, tworzeniem koalicji i inspirującymi apelami może zwiększyć skuteczność kierowników w kształtowaniu pozytywnych postaw wobec bezpieczeństwa w środowisku pracy.

W badaniach Piskorza i Horodyskiej [2012] poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy rodzaj celu (realizacja zadania, rozwiązanie konfliktu) oraz typ pracownika (dobry, zły) ma związek z oceną skuteczności taktyk wpływu. W eksperymentalnych badaniach z wykorzystaniem metody scenariuszowej uczestniczyli kierownicy kilkunastu przedsiębiorstw. Analiza statystyczna zebranych danych ujawniła ciekawą interakcję. Miękkie taktyki wpływu postrzegane są jako najskuteczniejsze przy realizacji celu zadaniowego w sytuacji oddziaływania na dobrego pracownika. Równocześnie w przypadku celu zadaniowego i „złego” pracownika są one oceniane jako najmniej skuteczne. W sytuacji rozwiązywania konfliktu miękkie taktyki wpływu są

oceniane przez kierowników jako relatywnie mniej skuteczne, bez względu na typ pracownika. Analogiczne rezultaty otrzymano, analizując postrzeganą skuteczność taktyki racjonalnej perswazji.

Przedstawione dane wydają się wskazywać, że rodzaje realizowanych celów mogą być ważnymi wyznacznikami preferencji i skuteczności taktyk wpływu. Dotychczas badań takich przeprowadzono niewiele. Dalsze badania w tym obszarze wymagają odwołania się do modeli porządkujących problematykę różnorodności celów organizacyjnych.

5. Personalne wyznaczniki preferencji i skuteczności taktyk wpływu

5.1. Płeć a preferencje i skuteczność poszczególnych taktyk wpływu

W badaniach ujawniono różnice między kobietami i mężczyznami w preferowanych sposobach komunikowania się [Carli 1999] oraz w stylach kierowania [Eagly i in. 2003]. Można więc oczekiwać, że płeć powinna mieć związek z częstością wykorzystywania i z postrzeganą skutecznością różnych taktyk wpływu. Duża ilość badań dotyczących sposobów wpływania na podwładnych kierowników kobiet i mężczyzn umożliwiła wykorzystanie statystycznej procedury metaanalizy. W dalszej części omówione zostaną jej najistotniejsze rezultaty.

Metaanaliza przeprowadzona przez Smith i współpracowników [2013] wskazuje, że mężczyźni częściej wykorzystują taktyki twarde niż kobiety. Nie potwierdziło się założenie, że kobiety częściej w porównaniu z mężczyznami posługują się taktykami miękkimi. Autorzy przeanalizowali również relacje między posługiwaniem się poszczególnymi metakategoriemi taktyk a oceną skuteczności kierowników. W przypadku mężczyzn na ocenę ich skuteczności jako kierowników nie miały wpływu preferencje żadnej z metakategorii taktyk. Inaczej było w przypadku kobiet. Kobiety preferujące miękkie taktyki oceniane były jako bardziej skuteczne niż te preferujące taktyki twarde.

Badacze przeanalizowali także, czy typ środowiska pracy (środowisko zdominowane przez kobiety lub zdominowane przez mężczyzn) ma wpływ na preferencje taktyk wpływu. Uzyskane rezultaty wskazują, że kobiety na stanowiskach kierowniczych, pracując w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn, ujawniają tendencje do bardziej męskich, twardych zachowań. Kobiety kierownicy częściej wykorzystują taktyki „miękkie” w stosunku do podwładnych kobiet. Z kolei kierownicy mężczyźni, pracując w organizacji zdominowanej przez kobiety, częściej posługują się miękkimi taktykami, np. apelami inspirującymi. Interesującym wynikiem jest to, że kierownicy mężczyźni nie preferowali żadnej metakategorii taktyk (miękkie i twarde) w stosunku do podwładnych mężczyzn [Smith i in. 2013].

5.2. Osobowość a preferencje taktyk wpływu

Uzyskanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego kierownicy preferują różne taktyki wpływu, to kolejny obszar poszukiwań. Różnice w preferencjach sposobów wpływania na podwładnych mogą być zdeterminowane przez cechy osobowości kierownika. Najpopularniejszą koncepcją podstawowych cech osobowości jest aktualnie teoria „wielkiej piątki” [McCrae, Costa 2005]. W modelu tym wyróżnia się pięć czynników: 1) ekstrawersję, reprezentującą tendencję do bycia towarzyskim, asertywnym, ekspresyjnym i aktywnym; 2) sumiennność, wyznaczającą nastawienie na zadania i osiągnięcia, systematyczność i skrupulatność; 3) ugodowość, czynnik związany z dążeniem do wysokiej jakości relacji z innymi; 4) stabilność, emocjonalną warunkującą odporność na stres; 5) otwartość na nowe doświadczenia jako dyspozycję do bycia nonkonformistycznym, twórczym, ciekawym. W tabeli 4 przedstawione zostały rezultaty dwóch badań nad związkiem cech osobowości z preferencjami taktyk wpływu.

Tabela 4. Cechy osobowości kierowników a preferencje taktyk

Cechy osobowości	Często wykorzystywane taktyki	Rzadko wykorzystywane taktyki
Ekstrawersja	Apele inspirujące, ingracjacja	Apele osobiste
Stabilność emocjonalna	Racjonalna perswazja	Apele inspirujące
Otwartość na doświadczenia	Inspirujące apele	Koalicja, konsultacja
Sumiennność	Racjonalna perswazja	Osobiste apele, wymiana
Ugodowość	Konsultacje	Legitymizacja, presja
Wewnątrzsterowność	Wymiana, ingracjacja	Racjonalna perswazja
Makiawelizm	Presja, wymiana	Racjonalna perswazja
Elastyczność behawioralna	Ingracjacja, koalicja, wymiana	Presja, racjonalna perswazja

Źródło: opracowanie na podstawie [Barbuto, Moss 2006; Cable, Judge 2003].

Wysoki poziom cech wielkiej piątki, dotyczących relacji interpersonalnych (ekstrawersja i ugodowość), wiąże się z częstym wykorzystywaniem miękkich taktyk wpływu (apele inspirujące, ingracjacja, konsultacje). Twardymi zaś taktykami kierownicy o takich cechach posługują się rzadko. Kierownicy o wysokim natężeniu cech powiązanych ze skutecznością działań (sumiennność, stabilność emocjonalna) preferują przede wszystkim racjonalną perswazję, a unikają emocjonalnych sposobów wpływania na podwładnych.

Elastyczność behawioralna przejawia się w monitorowaniu strategicznej adekwatności własnych działań. Kierownicy o wysokim natężeniu tej cechy wykorzystują bardzo zróżnicowane metody wpływu, zarówno miękkie, jak i twarde, rzadko

natomiast stosują wywieranie presji na podwładnych oraz racjonalną perswazję. Kierownicy o osobowości makiawelistycznej, wpływając na innych, często wykorzystują taktykę presji i wymiany, relatywnie rzadko zaś posługują się racjonalną perswazją.

Przedstawione dane wskazują, że osobowość jest ważnym źródłem preferencji poszczególnych taktyk wpływu. Poznanie związków cech osobowości z wykorzystywanymi sposobami wpływu wymaga jeszcze dalszych badań.

5.3. Taktyki wpływu wykorzystywane przez skutecznych i nieskutecznych kierowników

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy skuteczni i nieskuteczni kierownicy różnią się preferencjami poszczególnych taktyk wpływu, to cel jednego z badań Yukla z zespołem [2008]. W badaniach tych na podstawie oceny przełożonego wyodrębniono dwie grupy kierowników różniących się skutecznością. W kolejnym etapie badań poszczególni kierownicy byli oceniani przez podwładnych z punktu widzenia częstości wykorzystywania poszczególnych 11 taktyk wpływu. Przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, że skuteczni kierownicy w porównaniu z nieskutecznymi częściej wykorzystują cztery taktyki: racjonalną perswazję, konsultacje, apele inspirujące i współpracę. Rzadko posługują się taktykami twardymi – legitymizacją i presją [Yukl, Tracey 1992; Yukl i in. 2008].

W kolejnym eksperymencie badacze analizowali skuteczność różnych konfiguracji taktyk wpływu. W badaniach wykorzystano pierwszą wersję IPQ, pozwalającą na pomiar dziewięciu taktyk wpływu. Przeprowadzona analiza skupień ujawniła cztery typy kierowników [Corts i in. 2009]. Typy te różniły się preferencjami poszczególnych taktyk. Kierownik pasywny rzadko posługuje się taktykami wpływu, aby zachęcić podwładnych do wykonania polecenia/prośby. Kierownik relacyjny intensywnie wykorzystuje taktyki miękkie (apele osobiste, ingraccja, apele inspirujące i konsultacje) i racjonalną perswazję, rzadko zaś taktyki twarde. Kierownik zdecydowany preferuje taktyki twarde (presja, koalicja i legitymizacja), natomiast z umiarkowaną częstością wykorzystuje taktykę wymiany i apelu osobistego. Pozostałe taktyki ten typ kierownika wykorzystuje rzadko. Kierownik aktywny charakteryzuje się tym, że wykorzystuje wszystkie dziewięć taktyk. Ten typ kierownika jest zdecydowanym przeciwieństwem kierownika pasywnego.

W kolejnym etapie analizy badacze przeanalizowali związek poszczególnych typów kierowników różniących się wzorcem wykorzystywanych taktyk wpływu z ich skutecznością. Wykorzystali trzy subiektywne wskaźniki skuteczności kierowników: przywiązanie do zespołu, satysfakcję zawodową i psychologiczny dobrostan. Natężenie wskaźników skuteczności dla poszczególnych typów kierowników przedstawiono w tabeli 5.

Dane zawarte w tabeli wskazują, że w przypadku wszystkich wskaźników kierownik relacyjny i kierownik aktywny okazali się bardziej skuteczni niż pozostałe

Tabela 5. Różnice w skuteczności pomiędzy różnymi typami kierowników

Typ kierownika	Wskaźniki skuteczności		
	przywiązanie do zespołu	satysfakcja z pracy	dobrostan
Relacyjny	4,05	4,75	4,07
Aktywny	4,10	4,70	4,06
Zdecydowany	3,60	3,50	3,40
Pasywny	3,92	3,95	3,67

Źródło: [Corts i in. 2009].

dwa typy kierowników. Kierownicy zdecydowani, preferujący twarde taktyki wpływu, osiągnęli najniższe wskaźniki skuteczności. W sytuacji realnego wywierania wpływu kierownik posługuje się sekwencjami różnych taktyk. Dlatego też dalsze badania nad wyznacznikami preferencji i skuteczności różnych konfiguracji taktyk wpływu mogą dostarczyć wiedzy użytecznej dla procesu doskonalenia kadry kierowniczej.

6. Zakończenie

Jednym z najważniejszych wyznaczników skuteczności kierownika jest sukces w wywieraniu wpływu na podwładnych [Yukl 2013]. Badania nad procesami wpływu społecznego są szczególnie ważne dla zrozumienia tego, jak kierownicy motywują swoich podwładnych. Skuteczne motywowanie umożliwia wielokierunkowe wykorzystanie potencjału podwładnych.

Przedstawiony przegląd badań nad wyznacznikami preferencji i skuteczności różnych bezpośrednich taktyk oddziaływania na innych dostarcza użytecznej wiedzy o mechanizmach wpływu społecznego zaangażowanego w proces motywowania. Badania nad taktykami wpływu w organizacjach dobrze opisuje pojęcie „różnorodność”. Po pierwsze, ukierunkowane są one na zidentyfikowanie wśród różnorodnych sposobów wywierania wpływu tych, które są najczęściej wykorzystywane przez kierowników. Po drugie, dostarczają wiedzy o różnych kategoriach determinant preferencji i skuteczności poszczególnych taktyk wpływu. Po trzecie, ten nurt badań realizowany jest z wykorzystaniem bardzo różnorodnych metodologii.

Przedstawione rezultaty wybranych badań wskazują, że 4 z 11 taktyk zidentyfikowanych przez Yukla i współpracowników [2008] są najskuteczniejsze oraz najbardziej preferowane przez kierowników. Taktyki te to apele inspirujące, konsultacja, racjonalna perswazja i współdziałanie. Zgromadzona wiedza o uwarunkowaniach preferencji i skuteczności poszczególnych taktyk ma istotne znaczenie praktyczne. Przekazanie kierownikom tej wiedzy pozwoli im wykorzystywać najskuteczniejsze taktyki wpływu w danej sytuacji. Dzięki tej wiedzy kierownicy będą mogli lepiej motywować podwładnych do zmiany zachowania i kształtować ich pożądane postawy.

Literatura

- Barbuto J.E., Moss J., 2006, *Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: a meta-analytic review*, Journal of Leadership and Organizational Studies, vol. 12, s. 30-52.
- Bennebroek K., Gravenhorst Boonstra J., 1998, *The use of influence tactics in constructive change processes*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 7, s. 179-196.
- Cable D.M., Judge T.A., 2003, *Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style*, Journal of Organizational Behavior, vol. 24, s. 197-214.
- Carli L.L., 1999, *Gender, interpersonal power, and social influence*, Journal of Social Issues, vol. 55, s. 991-994.
- Chong M., Muethel M., Richards M., Fu P., Shang Y., Caldas M., 2013, *Influence behaviors and employees' reactions: an empirical test among six societies based on a transactional-relational contract model*, Journal of World Business, vol. 48, s. 373-384.
- Clarke S., Ward K., 2006, *The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation*, Risk Analysis, vol. 26, 1175-1185.
- Corts I., Jaca L.M., Diaz J., 2009, *Effectiveness of influence patterns*, Psychology in Spain, vol. 13, s. 33-39.
- Eagly E., Johannesen-Schmidt M., van Engen M., 2003, *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men*, Psychological Bulletin, vol. 129, s. 569-591.
- Falbe C.M., Yukl G., 1992, *Consequences for managers of using single and combinations of tactics*, Academy of Management Journal, vol. 35, s. 638-652.
- Fu P.P., Yukl G., 2000, *Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China*, The Leadership Quarterly, vol. 11, s. 251-266.
- Furst S., Cable D., 2008, *Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange*, Journal of Applied Psychology, vol. 93, s. 453-462.
- Kipnis D., Schmidt S.M., Wilkinson I., 1980, *Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way*, Journal of Applied Psychology, vol. 65, s. 440-452.
- McCrae R.R., Costa P.T. Jr., 2005, *Osobowość dorosłego człowieka*, tłum. B. Majczyna, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Piskorz Z., Horodyska K., 2012, *Sytuacyjne uwarunkowanie efektywności taktyk wpływu – raport z badań*, SWPS, Wrocław, maszynopis.
- Schriesheim C.A., Hinkin T.R., 1990, *Influence tactics used by subordinates: a theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales*, Journal of Applied Psychology, vol. 75, s. 246-257.
- Smith A., Watkins M., Burke M., Christian M., Smith C., Hall A., Simms S., 2013, *Gendered influence: a gender role perspective on the use and effectiveness of influence tactics*, Journal of Management, vol. 39, s. 1156-1183.
- Yukl G., 2013, *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl G., Chavez C., Seifert C.F., 2005, *Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics*, Journal of Organizational Behavior, vol. 26, s. 705-725.
- Yukl G., Falbe C., 1990, *Influence tactic in upward, downward, and lateral influence attempts*, Journal of Applied Psychology, vol. 75, s. 132-140.
- Yukl G., Falbe C., Youn J., 1993, *Patterns of influence behavior for managers*, Group & Organization Management, vol. 18, s. 5-28.
- Yukl G., Fu P.P., McDonald R., 2003, *Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change*, Applied Psychology: An International Review, vol. 52, s. 68-82.

- Yukl G., Kim H., Falbe C.M., 1996, *Antecedents of influence outcomes*, Journal of Applied Psychology, vol. 81, s. 309-317.
- Yukl G., Seifert C.F., Chavez C., 2008, *Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire*, The Leadership Quarterly, vol. 19, s. 609-621.
- Yukl G., Tracey B., 1992, *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*, Journal of Applied Psychology, vol. 77, s. 525-535.

DETERMINANTS FOR PREFERENCES AND THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL INFLUENCE TACTICS

Summary: Success influencing subordinates is an important determinant of management effectiveness. The knowledge of social impact mechanisms lets motivate others in a more effective way. The article presents an overview of studies on determinants of preference and effectiveness of different tactics of influence used by managers. Two categories of determinants are discussed: situational (types of objectives, direction of influence) and personal (gender, personality). Four tactics – inspirational appeal, consultation, reasonable persuasion and cooperation – are the most effective and the most often used by managers.

Keywords: tactics of influence, result of influence, effectiveness.