

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Olga Ławińska, Anna Korombel

**POKOLENIE Z JAKO WYZWANIE  
WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA  
PRZEDSIĘBIORSTWEM  
RELACJE, MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE I CROWDSOURCING**



Częstochowa 2023

Politechnika Częstochowska

Olga Ławińska, Anna Korombel

**POKOLENIE Z  
JAKO WYZWANIE WSPÓŁCZESNEGO  
ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM  
RELACJE, MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE I CROWDSOURCING**

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2023

## **Recenzent**

dr hab. Lucyna Witek, prof. PRz

## **Redakcja językowa**

Joanna Jasińska

## **Redakcja techniczna**

Marcin Pilarski

## **Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

## **Zdjęcie na okładce**

iStock by Getty Images

**ISBN 978-83-7193-941-9**

**e-ISBN 978-83-7193-942-6**

**DOI: 10.17512/CUT/9788371939426**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023

© Copyright by Olga Ławińska, Anna Korombel, Częstochowa 2023



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –

Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

## **Spis treści**

---

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>5</b>
---------------------------	----------

### **CZEŚĆ I**

#### **BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA – UJĘCIE TEORETYCZNE**

---

##### **Rozdział 1**

Kim jest pokolenie Z? Cechy i wartości przedstawicieli pokolenia Z .....	13
--	----

##### **Rozdział 2**

Zarządzanie relacjami z klientem i jego wiedzą w mediach społecznościowych .....	20
---	----

##### **Rozdział 3**

Crowdsourcing przykładem procesu przekształcania klientów z pasywnych odbiorców produktów w aktywne współtwórców wartości .....	27
--	----

##### **Rozdział 4**

Oczekiwania pokolenia Z wobec cech menedżerów i warunków pracy .....	36
--	----

### **CZEŚĆ II**

#### **BUDOWANIE RELACJI Z POKOLENIEM Z PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

---

##### **Rozdział 5**

Metodyka badań własnych .....	47
-------------------------------	----

##### **Rozdział 6**

Zachowania przedstawicieli pokolenia Z w mediach społecznościowych .....	49
---	----

**Rozdział 7**

Zaangażowanie przedstawicieli pokolenia Z w rozwój przedsiębiorstw za pośrednictwem crowdsourcingu .....	87
---	----

**Rozdział 8**

Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec cech i kompetencji ich potencjalnych bezpośrednich przełożonych (menedżerów) .....	94
---	----

**Rozdział 9**

Wnioski z badań własnych .....	112
--------------------------------	-----

<b>Zakończenie</b> .....	125
--------------------------	-----

<b>Literatura</b> .....	127
-------------------------	-----

<b>Spis tabel</b> .....	137
-------------------------	-----

<b>Spis rysunków</b> .....	141
----------------------------	-----

## Wprowadzenie

---

*„Rewolucja pokolenia Z właśnie się zaczyna, pierwsze pokolenie urodzone w świecie online wchodzi obecnie do świata pracy i zmusza inne pokolenia do dostosowania się do niego, a nie odwrotnie. W ten sposób pokolenie to stanie się najbardziej rewolucyjne dla gospodarek, rynków i systemów społecznych”*

**Haim Israel**

*Global Strategist, Managing director of research at Bank of America*

Przytoczona wypowiedź Haima Israela zwraca uwagę na ogromną siłę, która tkwi w pokoleniu Z, wkraczającym obecnie na rynek pracy i stającym się jednocześnie znaczącą grupą klientów. Siła nabywczą przedstawicieli pokolenia Z czyni z nich bowiem bardzo ważnych partnerów dla współczesnych przedsiębiorstw – generacja Z stanowi obecnie około 25% światowej populacji (Patel, Morrison 2019, s. 1), w tym około 40% konsumentów w Stanach Zjednoczonych, Europie, państwach BRICS i około 10% w pozostałych krajach (Barclays 2018). Badania trendów, przeprowadzone na rynkach w Australii, Francji, Niemczech, Holandii, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych, pozwalają zakładać, że pokolenie Z stanie się w najbliższych 10 latach motorem wzrostu gospodarczego. Liczba osób zatrudnionych na rynkach pracy potroi się do 2030 roku i będzie wynosiła około 87 milionów, natomiast połączenie większego doświadczenia i wzrostu zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy spowoduje 150-procentowy wzrost średnich zarobków w ujęciu realnym. Oznacza to, że pokolenie Z stanie się bardzo ważnym i niezależnym źródłem wydatków konsumenckich – wydatki pokolenia Z wesprą w 2030 roku wydatki na sześciu wymienionych wyżej rynkach kwotą 30 bln USD, co oznacza sześciokrotny wzrost w porównaniu z rokiem 2019 (Oxford Economics 2021, s. 4). Należy przewidywać, że pokolenie Z będzie najbardziej rewolucyjnym pokoleniem w historii, a do 2031 roku jego dochody przewyższą dochody pokolenia milenialsów (Israel 2020).

Co to oznacza dla współczesnych przedsiębiorstw? Jakie działania powinny podjąć? Jeżeli przedsiębiorstwa nie chcą stracić udziałów w rynku, muszą poznać przedstawicieli pokolenia Z i uczynić ich częścią swojej strategii biznesowej poprzez zbudowanie z nimi trwałych relacji (Barclays 2018). Przedsiębiorstwa powinny reagować i dostosowywać się do nowych pokoleń bardzo dynamicznie. Te firmy,

które chcą uzyskać najwięcej różnorodnych korzyści w relacji z pokoleniem Z, powinny w nie inwestować. Ignorowanie wpływu i władzy, jaką to pokolenie ma obecnie i będzie mieć w przyszłości, będzie tożsame z upadkiem firm (Sladek, Grabinger 2014, ss. 2, 13). Przedstawiciele tego pokolenia są bezwzględni dla tych firm, które zawiodły ich zaufanie – większość z nich, chcąc ostrzec swoich znajomych, bardzo chętnie przekazuje im negatywne informacje na temat działalności firmy lub ich produktów (Witek, Hall 2016, s. 215). Ponadto zaproszenie do współpracy przedstawicieli pokolenia Z pozwoli przedsiębiorcom zbudować czy też wzmocnić istniejące relacje z tym pokoleniem, a także wykreować produkty i usługi spełniające oczekiwania tak ważnego dla nich konsumenta. Jest to tym bardziej istotne, że warunki, w których funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, są – na skutek gospodarczych konsekwencji pandemii COVID-19 czy wybuchu wojny w Ukrainie – bardzo niestabilne. Osiągnięcie i/lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej w obecnym, niestabilnym otoczeniu stanowi dla przedsiębiorstw duże wyzwanie.

Kiedy weźmiemy pod uwagę, że pandemia wpłynęła na środowisko pracy, czyniąc je bardziej dynamicznym i cyfrowym, a także to, że pokolenie Z jest najbardziej zaawansowanym technologicznie pokoleniem spośród wszystkich kohort, otrzymamy ważną informację zwrotną – kompetencje cyfrowe przedstawicieli właśnie tego pokolenia będą coraz bardziej pożądane na coraz bardziej cyfrowym rynku pracy (Oxford Economics 2021, ss. 12, 18). Do tej pory to starsze pokolenia przekazywały wiedzę i doświadczenie młodszym pokoleniom. Obecnie na rynku pracy mamy do czynienia z sytuacją odwrotną – po raz pierwszy najmłodsze pokolenie jest autorytetem i to ono posiada zasób wiedzy, której nie posiadają inne pokolenia. Ta nienaturalna sytuacja na rynku pracy zmieni w przyszłości typową hierarchię korporacyjną (Stillman, Stillman 2017).

Celem monografii jest systematyzacja i poszerzenie wiedzy na temat zachowań przedstawicieli pokolenia Z w relacjach z przedsiębiorstwem. Z tak sformułowanego celu głównego wynikają cele szczegółowe:

- identyfikacja zachowań badanych przedstawicieli pokolenia Z i ich oczekiwań względem korzyści z interakcji klient–firma w social mediach;
- wskazanie cech aktywności reprezentantów pokolenia Z w mediach społecznościowych jako podstawy budowania relacji i osiągnięcia korzyści przez przedsiębiorstwa;
- ocena zaangażowania przedstawicieli pokolenia Z w rozwój przedsiębiorstw za pośrednictwem crowdsourcingu;
- identyfikacja oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec cech i kompetencji ich potencjalnych przełożonych.

Niniejsza monografia w dwóch częściach – z punktu widzenia teorii i praktyki – przedstawia wybrane zagadnienia związane z budowaniem relacji zewnętrznych i wewnętrznych przez przedsiębiorstwa, przede wszystkim z przedstawicielami pokolenia Z.

Celem pierwszej części opracowania jest przedstawienie sylwetki osób należących do pokolenia Z oraz wprowadzenie Czytelników w problematykę istoty budowania przez przedsiębiorstwo relacji z klientami. Przedstawione zostały takie pojęcia jak zarządzanie relacjami z klientem w mediach społecznościowych (*social Customer Relationship Management*), a także crowdsourcing jako jeden ze sposobów budowania relacji z klientami. Również w tej części monografii zaprezentowany został przegląd cech skutecznego menedżera w świetle budowania relacji z pracownikami przedsiębiorstwa.

Celem drugiej części monografii jest zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych przez autorki w latach 2018, 2020 oraz 2021 w Polsce i w Wielkiej Brytanii na przedstawicielach pokolenia Z. Respondenci badani byli jako potencjalni klienci oraz pracownicy – badania dotyczyły bowiem identyfikacji cech aktywności reprezentantów pokolenia Z w mediach społecznościowych jako podstawy budowania relacji i osiągania korzyści przez przedsiębiorstwa, a także ich relacji z przełożonymi.

W *Rozdziałach 6-8* niniejszej monografii zostały przedstawione wyniki przeprowadzonych przez autorki badań, które pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze:

#### ***Obszar I: Zachowania pokolenia Z w mediach społecznościowych***

- 1. Z jakich portali społecznościowych najczęściej korzystają przedstawiciele pokolenia Z?**
2. Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na wybór portalu społecznościowego?
3. Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na wybór portalu społecznościowego?
- 4. Które korzyści podczas używania konta w serwisach społecznościowych przedstawiciele pokolenia Z oceniają najwyżej?**
5. Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na ocenę korzyści podczas używania konta w serwisach społecznościowych?
6. Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na ocenę korzyści podczas używania konta w serwisach społecznościowych?
- 7. Jakie czynności w mediach społecznościowych względem przedsiębiorstw najczęściej wykonują przedstawiciele pokolenia Z?**
8. Czy płeć respondenta ma wpływ na częstotliwość działań podejmowanych przez niego w mediach społecznościowych względem przedsiębiorstw?
9. Czy miejsce zamieszkania respondenta ma wpływ na częstotliwość działań podejmowanych przez niego w mediach społecznościowych względem przedsiębiorstw?
- 10. Czy przed skorzystaniem z usługi lub przed zakupem produktu konkretnej firmy przedstawiciele pokolenia Z poszukują jej konta w mediach społecznościowych?**



- 
11. Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego chęć poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi?
  12. Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego chęć poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi?
  13. **Które korzyści przedstawiciele pokolenia Z oceniają najwyżej, obserwując firmę w mediach społecznościowych?**
  14. Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego ocenę korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych?
  15. Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego ocenę korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych?
  16. **Którą formę komunikacji z przedsiębiorstwem preferują przedstawiciele pokolenia Z?**
  17. **Czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpływają na podejmowanie decyzji zakupowych przedstawicieli pokolenia Z? Jeśli tak, to które z prowadzonych działań przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych wpłynęły na decyzje zakupowe przedstawicieli pokolenia Z?**
  18. Czy istnieje związek między płcią przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?
  19. Czy istnieje związek między miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?
  20. **Czy osoby z pokolenia Z są lojalnymi klientami, co oznacza, że przywiązują się do firmy?**
  21. Czy płeć respondenta ma wpływ na bycie lojalnym klientem i przywiązanie do firmy?
  22. Czy miejsce zamieszkania respondenta ma wpływ na bycie lojalnym klientem i przywiązanie do firmy?
  23. **Czy przedstawiciele pokolenia Z są skłonni do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych?**
  24. Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z ma wpływ na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych?
  25. Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z ma wpływ na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych?
  26. **Czy występują różnice w zachowaniach w mediach społecznościowych przedstawicieli pokolenia Z w Polsce i w Wielkiej Brytanii?**
-

***Obszar II: Crowdsourcing w przekształcaniu klientów pokolenia Z z pasywnych odbiorców produktów w aktywne współtwórców wartości***

- 27. Które czynniki w największym stopniu determinują zaangażowanie przedstawicieli pokolenia Z w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw w formie crowdsourcingu?**
28. Czy istnieje zależność między poszczególnymi ocenami czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią przedstawiciela pokolenia Z?
29. Czy istnieje zależność między poszczególnymi ocenami czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z?
- 30. Czy występują różnice między ocenami czynników determinujących udział przedstawicieli pokolenia Z w crowdsourcingu w Polsce i w Wielkiej Brytanii? Jeśli tak, to jakie?**

***Obszar III: Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec cech i kompetencji ich potencjalnych bezpośrednich przełożonych (menedżerów)***

- 31. Jakie cechy powinien posiadać bezpośredni menedżer w opinii przedstawicieli pokolenia Z?**
32. Czy istnieje zależność pomiędzy wyborem oczekiwanych cech menedżera a płcią przedstawiciela pokolenia Z?
33. Czy istnieje zależność pomiędzy wyborem oczekiwanych cech menedżera a miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z?
- 34. Czy występują różnice między oczekiwanymi cechami bezpośrednich przełożonych (menedżerów) przez przedstawicieli pokolenia Z w Polsce i w Wielkiej Brytanii? Jeśli tak, to jakie?**

Niniejsza monografia zawiera wyniki badań własnych, które zostały opublikowane w latach 2021-2023 przez autorki w postaci cyklu artykułów, jak również wyniki badań prezentowane po raz pierwszy w niniejszym opracowaniu.

*Autorki*



Część I

---

**BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI  
PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA –  
UJĘCIE TEORETYCZNE**



## Rozdział 1

---

# Kim jest pokolenie Z? Cechy i wartości przedstawicieli pokolenia Z

Obecnie uważa się, że generacja Z liczy ponad jedną trzecią światowej populacji. Niebawem liczba przedstawicieli pokolenia Z będzie większa niż przedstawicieli poprzedniego pokolenia milenialsów. Przykładowo: w Stanach Zjednoczonych pokolenie Z stanowi ponad jedną czwartą populacji i uważane jest za najbardziej zróżnicowane pokolenie w historii tego narodu. Z kolei dane Mintel pokazują, że w Wielkiej Brytanii jest około 10 milionów Gen Z, co stanowi ok. 15% populacji (Mintel 2023). Autorki przyjęły założenie, że pokolenie Z to wszystkie osoby urodzone w 1995 roku i później. Ich liczebność to ok. 8,9 miliona, co stanowi blisko 23% ludności Polski ([http://www.populationpyramid.net/...](http://www.populationpyramid.net/)). Z roku na rok coraz większa liczba osób generacji Z rozpoczyna studia i podejmuje aktywność zawodową.

Pokolenie Z określane jest mianem najbardziej rewolucyjnego pokolenia ze wszystkich dotychczasowych kohort. Udział przedstawicieli pokolenia Z w liczbie wszystkich osób zatrudnionych szybko wzrośnie – od 10% w 2019 roku do 30% w 2030 roku. Dochody pokolenia Z wzrosną prawie siedmiokrotnie z około 460 mld USD w 2019 roku do 3,2 bln USD w 2030 roku, natomiast wydatki konsumpcyjne pokolenia Z wzrosną ponad sześciokrotnie z 467 mld USD w 2019 roku do 3,0 bln USD w 2030 roku, co stanowi 11% całkowitych wydatków w gospodarce (Oxford Economics 2021, s. 5).

Przedstawiciele tego pokolenia urodzili się w cyfrowym świecie i nie znają czasów bez Internetu czy smartfonów (Śladek, Grabinger 2014, s. 2). Kompetencje cyfrowe przedstawicieli pokolenia Z są średnio o 2,5% wyższe niż milenialsów i ponad 8% wyższe niż pokolenia X (Oxford Economics 2021, s. 5). Pokolenie to nazywane jest także dziećmi Internetu, native users, iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen czy też pokoleniem C, ponieważ jego przedstawiciele są *connect, communicate, change, connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking* (Wiktorowicz i in. 2016, ss. 21, 32).

Autorki niniejszej monografii przyjęły określenie „pokolenie Z”, kierując się wysoką częstotliwością jego używania w literaturze polskiej i zagranicznej. **Jakie cechy posiadają zatem przedstawiciele pokolenia Z, których nie mają inne pokolenia? Jakie wartości są dla nich istotne?** Odpowiedzi na te i inne pytania zostały umieszczone w dwóch częściach niniejszej monografii – w części teoretycznej zostały przedstawione kluczowe informacje zgromadzone na podstawie przeprowadzonej analizy literatury, natomiast w części empirycznej zostały zaprezentowane wyniki badań własnych.

Badacze, w celu zrozumienia postaw i zachowań ludzi, podejmują działania mające na celu zidentyfikowanie kohorty generacji. W statystyce publicznej przez kohortę rozumie się „zbiorowość osób wyodrębnioną na podstawie wspólnie przeżytych zdarzeń, które nastąpiły w określonym momencie lub danym okresie”. Zdarzeniami tymi mogą być np. rok urodzenia, rok zawarcia małżeństwa czy też rok rozpoczęcia nauki przez daną grupę (GUS 2022).

W. Strauss i N. Howe w zaproponowanej przez siebie teorii pokoleń wskazują, że dzieje zachodniego kręgu kulturowego powtarzają się w liczących od osiemnastu do prawie stu lat cyklach sekularnych podzielonych na cztery fazy: wzrostu, przebudzenia, rozprężenia i kryzysu. Każdy cykl rozpoczyna się i kończy załamaniem, a kończy wstrząsem dającym początek kolejnemu, nowemu cyklowi (Howe, Strauss 1999, s. 25). Autorzy ci wyróżnili następujące pokolenia (Howe, Strauss 2007): The GI Generation (1901-1924), The Silent Generation (1925-1942), The Boom Generation (1943-1960), Generation X (1961-1981), The Millennial Generation (1982- około 2005), The Homeland Generation (około 2005-2025). W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności co do dat określających przedziały czasowe poszczególnych pokoleń. Najczęściej można spotkać następujące przedziały czasowe aktywnych generacji (Hysa 2016, s. 387):

1. the Silent Generation – osoby urodzone w latach 1922-1944, tzw. budowniczo-wie współczesnej Europy;
2. Baby Boomers – osoby urodzone w latach 1945-1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu;
3. generacja X – osoby urodzone w latach 1965-1980, dorastające w okresie kryzysu gospodarczego lat siedemdziesiątych;
4. generacja Y (tzw. millennials) – osoby urodzone w latach 1981-1994, wychowane w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu;
5. generacja Z;

McCrindle dodał kolejne pokolenie, dla którego rok 2010 jest pierwszym rokiem urodzenia:

6. pokolenie Alpha (McCrindle 2014, s. xii).

W literaturze przedmiotu nie ma także zgodności co do daty urodzenia przedstawicieli pokolenia Z. Autorki, za kilkoma innymi badaczami, przyjęły rok 1995 (i późniejsze lata) jako rok urodzenia osób reprezentujących pokolenie Z (Bassiouni,

Hackley 2014, s. 113; Priporas i in. 2017, s. 376; Hampton, Keys 2017, s. 111; Francis, Hoefel 2018; Kamenidou i in. 2019, s. 2), natomiast rok 2009 przyjęły za ostatni rok urodzenia.

**Jakie cechy posiadają przedstawiciele pokolenia Z? Jakie cechy odróżniają ich od przedstawicieli innych pokoleń?** Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers wychowywali swoje dzieci, tworzące późniejsze pokolenie Y, w idei realizowania swoich pasji. Pokolenie X, widząc załamanie gospodarki i upadek pokolenia Y, wychowywało swoje dzieci, czyli pokolenie Z, kładąc nacisk na praktyczne podejście do życia. Nauczyło pokolenie Z znajdować w sobie to, w czym są dobrzy, a następnie rozwijać się w tym kierunku i dążyć do wyznaczonych celów. Pokolenie X, wiedząc, że wygrywają tylko najlepsi, nauczyło też pokolenie Z bycia konkurencyjnym. Kiedy pokolenie Y pełne jest marzycieli, pokolenie Z pełne jest realistów będących najczęściej indywidualistami. Pokolenie Y otrzymało narzędzia, aby odnieść sukces, pokolenie Z nauczyło się umiejętności, aby ten sukces odnieść. Pokolenie Y i pokolenie Z – mimo że mają ze sobą wiele wspólnego – dorastały w światach zorientowanych na technologię – różnią się wychowaniem. To powoduje, że przedstawiciele generacji Z wyprzedzą w pracy przedstawicieli pokolenia Y (Sladek, Grabinger 2014, ss. 2-3). Zdaniem Natalii Hatałskiej „generacja Z to pokolenie, które nie ma dobrej prasy. Mówi się o nich, że są egoistyczni, narcystyczni. Określa się ich często jako pokolenie JA, JA, JA lub pokolenie selfie. W kontekście technologii mówi się na nich zombie – bo jak zombie chodzą z opuszczonymi głowami, patrząc w ekrany swoich smartfonów. Często słychać także, że są oderwani od rzeczywistości, że realny świat jest dla nich szarym, smutnym miejscem. Że nie potrzebują budować relacji w świecie fizycznym, że wystarczą im te, które mają online. Nie wszystkie te stwierdzenia są prawdziwe. Wokół generacji narosło sporo stereotypów” (Dentsu Aegis Network 2019, s. 5). Kim zatem jest pokolenie Z? Jakie ma cechy? Jakie reprezentuje wartości?

Pokolenie Z, wbrew wielu opiniom, to pokolenie, które nie żyje wyłącznie online. To pokolenie, dla którego równie ważne są doświadczenia ze świata offline. Generacja Z ma dużą potrzebę nawiązywania relacji z rówieśnikami w rzeczywistym świecie. Chętnie angażuje się w mediach społecznościowych w akcje społeczno-polityczne, wspiera słabszych, wykluczonych i walczy o swoje prawo do głosu. Docenia autentyczność przekazów (popartą opinią innych osób), wspieranych nowymi technologiami (Dentsu Aegis Network 2019, ss. 5, 11, 29). Na pytanie, która forma komunikacji jest dla nich najbardziej odpowiednia – SMS-owa czy za pośrednictwem platformy społecznościowej – odpowiadają: rozmowa bezpośrednia (Stillman, Stillman 2017). Z drugiej strony osoby z pokolenia Z mają problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardzo powierzchowne. Bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzą do życia. Są pełni obaw o przyszłość. Pokolenie to obejmuje osoby, które motywują się wzajemnie, ale



z drugiej strony bywają często leniwe, niechętne do usamodzielnienia się, uzależnione od poszukiwania rozwiązań przez Internet. Różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą (sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani). W przeciwieństwie do Y są społecznie zorientowani (generacja „my”). Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następują zgodnie z zasadą *just in time*, chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej online (Wiktorowicz i in. 2016, s. 32). Często w ich zachowaniach występuje wiele sprzeczności, np. deklarują prowadzenie zdrowego trybu życia i jednocześnie przyznają, że spożywają jedzenie typu fast food, alkohol oraz substancje psychoaktywne (Szalotka, Witek 2016, s. 193). Przedstawiciele pokolenia Z – pokolenia urodzonego w cyfrowej erze – nie rozstają się ze swoimi smartfonami. Urządzenia mobilne umożliwiają im dostęp do informacji – 66% nastolatków z pokolenia Z przegląda wiadomości za pomocą urządzeń mobilnych. Ponad połowa konsumentów z pokolenia Z (nastolatki i dorośli) przegląda wiadomości wyłącznie na swoich smartfonach (Auxier, Arbanas 2022).

Wyniki badania przeprowadzonego w Polsce na 1000 respondentów potwierdziły, że przedstawiciele pokolenia Z są pragmatykami polegającymi na realistycznej ocenie rzeczywistości. Są też kreatywni, dążą do samorozwoju i niezależności. To osoby, które mają swoje pasje i zainteresowania i chciałyby je realizować w swoim życiu zawodowym (Piotrowska 2022, s. 5).

**Jakimi konsumentami są przedstawiciele pokolenia Z?** Generacja Z, skoncentrowana na innowacjach i zachowująca się inaczej jako konsumenci niż przedstawiciele innych pokoleń, stanowi największe wyzwanie dla współczesnego handlu detalicznego i związanego z nim marketingu. Internet wykorzystywany jest przez większość młodych ludzi do wyszukiwania informacji o firmach, ich markach i programach marketingu społecznie zaangażowanego (Witek, Hall 2016, s. 215). Jednym ze sposobów dotarcia do pokolenia Z jest zastąpienie tradycyjnych przekazów marketingowych influencer marketingiem. Przedstawiciele pokolenia Z chętnie śledzą aktywności influencerów w mediach społecznościowych, natomiast w ograniczonym stopniu kierują się ich rekomendacjami – największe znaczenie mają dla nich sugestie influencerów posiadających wiedzę ekspercką (Zatwarnicka-Madura i in. 2022, ss. 1, 17). Inteligentne technologie mają znaczący wpływ na doświadczenia konsumentów generacji Z. Pokolenie to oczekuje, że nowe urządzenia i procesy elektroniczne będą ogólnie dostępne i zapewnią konsumentom nie tylko większą autonomię, ale także szybsze transakcje. Przedstawiciele pokolenia Z oczekują również, że technologia umożliwi im podejmowanie bardziej świadomych decyzji zakupowych (Priporas i in. 2017, s. 374).

Wiele instytucji na świecie bada preferencje zakupowe przedstawicieli różnych pokoleń, w tym pokolenia Z. Przykładem może być bank inwestycyjny Piper Sandler, który od 21 lat co pół roku bada preferencje zakupowe amerykańskich nastolatków – ich wydatki, trendy w modzie, technologię, upodobania dotyczące marek

i mediów. Na podstawie najnowszej edycji badania, w której wzięło udział 7100 nastolatków, wiemy przykładowo, że w portfelu ich wydatków ogółem najbardziej znaczące są wydatki na żywność. Mamy też bardziej szczegółowe informacje – np. w portfelu wydatków na kosmetyki pielęgnacja skóry miała najwyższy priorytet, następnie wydatki na kosmetyki do makijażu, a na końcu wydatki na kosmetyki do pielęgnacji włosów. Najchętniej kupowanymi markami makijażowymi są marki e.l.f. oraz Maybelline, a marką do pielęgnacji cery CeraVe. 60% kobiet czyta składniki produktów kosmetycznych, 88% zapłaciłoby więcej za produkty „czyste”, a 58% zapłaciłoby więcej za produkty poparte wynikami badań naukowych. Niekwestionowanym zwycięzcą w kategorii ulubiona marka obuwicza jest firma Nike (60%), zostawiając daleko w tyle firmy: Converse (8%), Adidas (8%), Vans (8%) i New Balance (1%). Natomiast najczęściej odwiedzanymi każdego dnia serwisami internetowymi są YouTube (30%), Netflix (30%) oraz Hulu (8%), a do najpopularniejszych platform mediów społecznościowych należą TikTok (33%), Snapchat (31%) oraz Instagram (22%). Najpopularniejszą marką telefonów komórkowych wśród nastolatków jest iPhone (87%), a 72% nastolatków posiada słuchawki bezprzewodowe AirPods (Piper Sandler Companies 2022; Bassiouni, Hackley 2014).

**Jakimi pracownikami są przedstawiciele pokolenia Z?** W Polsce w 2024 roku co czwartym pracownikiem będzie osoba urodzona po 1997 roku (Marszycki 2022). Oznacza to nie tylko duże znaczenie przedstawicieli pokolenia Z jako grupy konsumentów, ale także duży ich udział w zespołach pracowniczych. Pracodawcy, chcąc budować efektywne zespoły, będą musieli uwzględniać cechy tego pokolenia. Czy odmienność przedstawicieli pokolenia Z od przedstawicieli innych pokoleń oznacza, że pracodawców czeka rewolucja w zarządzaniu? Ten scenariusz wydaje się być bardzo prawdopodobny, dlatego bardzo istotne jest poznanie zachowań i oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec pracodawcy oraz środowiska pracy.

Przedstawiciele pokolenia Z, ceniąc sobie niezależność, w tym niezależność finansową, znacznie wcześniej niż ich poprzednicy z pokoleń X czy Y podejmują pierwsze prace – najczęściej ma to miejsce już w trakcie szkoły średniej lub tuż po jej ukończeniu. Mimo że często prace te mają charakter dorywczy (np. prace wakacyjne), kształtują one oczekiwania pokolenia Z co do ich przyszłości (Piotrowska 2022, s. 5). Osoby pokolenia Z kierują się tymi samymi wartościami w życiu zawodowym, co w życiu osobistym. Pozwala im to łączyć karierę w życiu prywatnym z karierą w życiu zawodowym w całość. Swoją karierę zawodową chcą zbudować bardzo szybko, nie są zainteresowani zdobywaniem jej w długim czasie, szczebel po szczeblu. Posiadają wiele różnorodnych, bardzo cenionych obecnie na rynku pracy kompetencji. Wynika to przede wszystkim z dorastania w czasach charakteryzujących się łatwym dostępem do informacji, a także z ciągłego stymulowania ich rozwoju przez rodziców i nauczycieli. Znakiem rozpoznawczym pokolenia Z jest błyskawiczne podejmowanie decyzji, brak obaw o ryzyko i jednoczesna obawa o przyszłość zawodową. Pracodawca, ich zdaniem, powinien nie tylko zapewnić im

wysokie wynagrodzenie i skuteczne motywatory pozafinansowe, ale także szanować ich, kreować dobrą atmosferę w miejscu pracy, stwarzać możliwości rozwoju osobistego i umiejętnie wykorzystywać ich potencjał (Wiktorowicz i in. 2016, s. 32). Większość przedstawicieli pokolenia Z chciałoby, aby ich obecne hobby stało się pracą na pełen etat (Stillman, Stillman 2017). Cech pokolenia Z nie należy rozpatrywać w kategorii wad. Jeśli firmy poświęcą czas na dostrzeżenie i zrozumienie tych cech, mogą skorzystać z zalet, które oferuje im pokolenie Z. Przedstawiciele pokolenia Z (Sladek, Grabinger 2014, ss. 4-5):

- Posiadają dużą świadomość finansową – bez względu na źródło pochodzenia pieniędzy, którymi dysponują, chętnie odraczają dany zakup w czasie, by móc gruntownie zbadać ofertę rynkową – czytają recenzje, wirtualnie lub fizycznie testują produkt, szukają najkorzystniejszych ofert w Internecie. Pokolenie Z chętnie dzieli się z innymi użytkownikami mediów społecznościowych opinią na temat danego produktu czy firmy. Większość przedstawicieli pokolenia Z woli przeznaczyć daną kwotę pieniędzy na oszczędności, niż wydać ją pod wpływem impulsu<sup>1</sup>. **Co to oznacza dla przedsiębiorstw?** Jedynym sposobem na dotarcie przedsiębiorstw do przedstawicieli pokolenia Z jest wysoka jakość produktów i usług w konkurencyjnych cenach.
- Są zorientowani globalnie – przedstawiciele pokolenia Z, za pośrednictwem mediów społecznościowych, komunikują się z ludźmi z całego świata, co sprzyja powstaniu silnych więzi międzykulturowych. Wiadomości, zdjęcia czy filmy trafiają do dużych grup odbiorców, co skutkuje natychmiastowym powiadomieniem ich o dobrych, ale też i złych wydarzeniach na świecie. To pozwala pokoleniu Z angażować się w zmianę świata. **Co to oznacza dla przedsiębiorstw?** Przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać aktywność generacji Z w sieci do kreatywnego rozwiązywania problemów związanych z ich markami.
- Nie mają doświadczenia zawodowego – większość przedstawicieli pokolenia Z nie pracowała odpłatnie. Powodami tego stanu rzeczy mogą być: automatyzacja procesów w miejscach pracy najczęściej wybieranych przez młodych ludzi (fast foody, parki rozrywki), zatrudnianie najchętniej od 18. roku życia czy też trend wykonywania pracy – zwyczajowo kojarzonej z młodymi osobami – przez dorosłych. **Co to oznacza dla przedsiębiorstw?** Przedsiębiorstwa powinny przygotować się na szkolenie pracowników z pokolenia Z i nauczyć ich etyki pracy.
- Świetnie znają się na technologii – przedstawiciele pokolenia Z są aktywni online ponad 1 godzinę dziennie, a około 50% tego pokolenia połączone jest ponad 10 godzin dziennie. Dla pokolenia Z technologia jest nie tylko narzędziem, ale także częścią tego, kim są. Profile w mediach społecznościowych stanowią

---

<sup>1</sup> Według badania przeprowadzonego w Polsce w 2018 roku 55% badanych osób z generacji Z oszczędza pieniądze (11% robi to regularnie, 44% sporadycznie). Pieniądze częściej odkładają przedstawiciele pokolenia Z mieszkający w małych miastach (regularnie robi to 42% ankietowanych) niż osoby mieszkające w miastach (regularnie oszczędza 22% ankietowanych) (Dentsu Aegis Network 2019, s. 41).

przedłużenie ich osobowości w świecie wirtualnym. Ich zdolność wykorzystywania technologii do rozwijania siebie, ale także do kształtowania zmian społecznych, określa, kim są i dlaczego społeczeństwo tak bardzo ich potrzebuje. **Co to oznacza dla przedsiębiorstw?** Przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać ani pozbawiać przedstawicieli pokolenia Z dostępu do technologii. Wręcz przeciwnie, powinny w sposób kreatywny wykorzystać ich wiedzę technologiczną do rozwoju przedsiębiorstwa.

Zgodnie z wynikami badań przedstawionych w raporcie Oxford Economics głównymi cechami przedstawicieli pokolenia Z są (Oxford Economics 2021, s. 5):

- zwinność – zdaniem przedsiębiorców pracownicy z pokolenia Z szybko przyswajają informacje i szybko reagują na pojawiające się wyzwania;
- kreatywność – przedstawiciele pokolenia Z znacznie częściej niż przedstawiciele innych pokoleń wiedzą, jak tworzyć i jak projektować treści cyfrowe;
- ciekawość – generacja Z znacznie częściej niż pracownicy reprezentujący inne pokolenia angażuje się w różne formy nieformalnego uczenia się.

Przedstawione powyżej cechy przedstawicieli pokolenia Z oraz fakt, że pokolenie to staje się pod wieloma względami najbardziej rewolucyjnym i wpływowym pokoleniem ze wszystkich dotychczasowych kohort, powoduje, że menedżerowie ze szczególną powagą i uwagą powinni traktować generację Z, poznając jej priorytety oraz zachowania. Wiedza ta pozwoli im bowiem nie tylko budować trwałe relacje z przedstawicielami pokolenia Z, ale także zaangażować ich w rozwój przedsiębiorstw prowadzący do osiągnięcia długotrwałych korzyści rynkowych. W kolejnych trzech rozdziałach została zaprezentowana aktualna wiedza, której wykorzystanie umożliwi przedsiębiorstwom budowanie i zarządzanie relacjami z klientem w mediach społecznościowych (*social Customer Relationship Management*), wykorzystanie w budowaniu relacji z klientami crowdsourcingu, a także poznanie cech skutecznego menedżera umożliwiających budowanie relacji z pracownikami.

## Rozdział 2

---

# Zarządzanie relacjami z klientem i jego wiedzą w mediach społecznościowych

Przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoi ogromne wyzwanie – na rynek pracy wkracza obecnie pokolenie Z, okrzyknięte rewolucyjnym w swych działaniach dla gospodarek, rynków i systemów społecznych. Nowe pokolenie na rynku pracy oznacza także nową grupę klientów, różniących się preferencjami, priorytetami czy też zachowaniami od klientów już występujących na rynku. W obecnych warunkach przedsiębiorstwa powinny dążyć do poznania nowej kohorty oraz do zbudowania z nią długotrwałych relacji. W tym celu przedsiębiorstwa mogą wykorzystać m.in. wiedzę wypracowaną przez nauki o zarządzaniu. Należy przyjrzeć się zatem, jaką wiedzę i rozwiązaniami z zakresu zarządzania relacjami z klientem, szczególnie w mediach społecznościowych, dysponują współczesne przedsiębiorstwa, a także dlaczego orientacja na klienta jest rekomendowaną postawą.

Ponieważ każde przedsiębiorstwo utrzymuje się z klientów i wchodzi z nimi w bezpośrednie interakcje, orientacja na klienta jest podstawową i integralną kompetencją każdej współczesnej organizacji. To klient i jego potrzeby wyznaczają podstawowe kierunki rozwoju i to klient w ostatecznym rozrachunku decyduje o zakupie i akceptacji oferty (Sheth i in. 2000). Orientacja na klienta odnosi się do stopnia zaspokajania i rozumienia przez organizacje potrzeb budowania długotrwałych relacji (Rodriguez i in. 2015). Narver i Slater (1990) potwierdzili, że koncepcja ta obejmuje wszystkie działania związane z pozyskiwaniem informacji o nabywcach na rynku docelowym, zrozumieniem docelowych nabywców w celu tworzenia dla nich wyższej wartości w postaci oczekiwanego produktu/usługi w sposób ciągły i rozpowszechnianiem informacji w całej firmie. Zorientowanie na klienta wymaga, aby sprzedawca rozumiał cały łańcuch wartości kupującego, nie tylko taki, jaki jest obecnie, ale także ten, który będzie ewoluował w czasie w zależności od dynamiki wewnętrznej i rynkowej (Narver, Slater 1990). Odkąd orientacja na klienta zaczęła wypierać orientację na produkt, uważa się, że zacieśnianie relacji z klientami prowadzi do opłacalnego i trwałego wzrostu przychodów ze sprzedaży (Soltani i in. 2018).

Ponadto orientacja na klienta stanowi bardzo ważną, niezależną koncepcję konkurencji w celu utrzymania i ustanowienia długoterminowych relacji firma–klient (Harris i in. 2005).

Powszechnie uważa się, że aby stworzyć i utrzymać relacje między dwiema stronami, obie strony muszą czuć, że coś zyskują (Gwinner i in. 1998). Sprzedawca tworzy wartość dla kupującego tylko na dwa sposoby: zwiększając korzyści dla kupującego w stosunku do kosztów kupującego oraz zmniejszając koszty kupującego w stosunku do korzyści kupującego. Sprzedawca musi rozumieć, kim są jego potencjalni klienci obecnie, kim mogą być w przyszłości, czego chcą teraz i czego mogą chcieć w przyszłości (Narver, Slater 1990).

Teorie, wpisujące się w dorobek nauk o zarządzaniu, oferują różnorodne założenia prowadzące do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej. Zgodnie z założeniami teorii zasobowej zasoby mogą pozwolić przedsiębiorstwu osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, pod warunkiem jednak, że mają one unikatowy charakter i są trudne lub wręcz niemożliwe do skopiowania (Barney 2001, s. 45). Jednym z zasobów przedsiębiorstwa jest kapitał relacyjny, oparty na budowaniu przez przedsiębiorstwo trwałych relacji o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Fundamentem budowania relacji, które mogłyby mieć unikalny charakter, jest wiedza na temat interesariuszy przedsiębiorstwa. Umiejętność wzmacniania relacji z klientami, postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, staje się coraz ważniejsza w obecnych warunkach funkcjonowania podmiotów (Chang i in. 2014, ss. 146-159; Santouridis, Veraki 2017, ss. 1122-1133; Thakur, Workman 2016, ss. 4095-4102; Dalla Pozza i in. 2018, ss. 391-403). Niestety, wiedza związana z klientem jest wciąż niedoceniana przez przedsiębiorstwa, mimo że zarządzanie wiedzą oraz relacjami z klientami uznaje się za kluczowe procesy organizacji uczących się (Mazurek-Łopacińska 2018, s. 180).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw zasób, jakim jest wiedza związana z klientem, może być rozpatrywany w czterech perspektywach: wiedza dla klienta (wiedza o przedsiębiorstwie, jego produktach i usługach, a także dostawcach), wiedza o kliencie (wiedza pozwalająca zidentyfikować i zrozumieć zachowania konsumenta, jego motywacje, preferencje), wiedza od klienta (wiedza pochodząca od klienta) oraz wiedza współtworzona z klientem (wiedza pochodząca z połączenia wiedzy przedsiębiorstwa i wiedzy klienta) (Rowley 2002, ss. 501-502; Li i in. 2013, s. 234). Możemy zatem mówić m.in. o zarządzaniu wiedzą (*Knowledge Management* – KM), zarządzaniu relacjami z klientem (*Customer Relationship Management* – CRM) czy też o zarządzaniu wiedzą o kliencie (*Customer Knowledge Management* – CKM). W literaturze przedmiotu CKM najczęściej definiowane jest jako połączenie KM i CRM (Belkahl, Triki 2011, s. 649; Bueren i in. 2004, s. 2; Campbell 2003, s. 375; Salojärvi i in. 2010, ss. 1395-1396; Ziemia 2012, s. 32), choć wskazuje się również, że jest to zbyt duże uproszczenie, wymagające merytorycznej dyskusji (Mikuła 2016, s. 40). W **tabeli 1** zostało przedstawione porównanie koncepcji CKM z koncepcjami KM oraz CRM.

**Tabela 1.** Koncepcja KM wobec koncepcji CRM i CKM

Kryteria porównania	Zarządzanie wiedzą ( <i>Knowledge Management – KM</i> )	Zarządzanie relacjami z klientem ( <i>Customer Relationship Management – CRM</i> )	Zarządzanie wiedzą klienta ( <i>Customer Knowledge Management – CKM</i> )
Źródła wiedzy	pracownik, zespół, przedsiębiorstwo, sieć przedsiębiorstw	bazy danych klientów	doświadczenia klientów, kreatywność, (nie)zadowolenie (satisfakcja) z produktów/usług
Aksjomaty	gdybyśmy tylko wiedzieli to, co wiemy	zatrzymanie jest tańsze niż zdobywanie	gdybyśmy tylko wiedzieli to, co wiedzą nasi klienci
Racjonalne uzasadnienie	odblokowanie i integracja wiedzy pracowników o klientach, procesach sprzedaży i B+R	pozyskanie wiedzy o klientach z firmowych baz danych	zdobywanie wiedzy bezpośrednio od klienta, dzielenie się nią i jej poszerzanie
Cele	wzrost wydajności, oszczędność kosztów i unikanie ponownego „wynajdywania koła”	pielęgnowanie bazy klientów, utrzymywanie bazy klientów firmy	współpraca z klientami w celu wspólnego tworzenia wartości
Miary	wyniki w stosunku do budżetu	wydajność pod względem satysfakcji i lojalności klientów	wyniki względem konkurentów w zakresie innowacji i wzrostu, wkładu w sukces klienta
Korzyści	satysfakcja klienta	zatrzymanie klienta	sukces klienta, innowacja, organizacyjne uczenie się
Odbiorca bodźców	pracownik	klient	klient
Rola klienta	pasywna, odbiorca produktu	„niewolnik” związany z produktem/serwisem przez programy lojalnościowe	aktywna, partner w procesie tworzenia wartości
Rola organizacji	zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą z kolegami	budowanie trwałych relacji z klientami	przekształcenie klientów z pasywnych odbiorców produktów w aktywnych współtwórców wartości

Źródło: (Gibbert i in. 2002, s. 461)

Podstawową różnicą między przedstawionymi w tabeli 1 podejściami jest źródło wiedzy o kliencie – w przypadku KM są nim sami pracownicy lub dane przedsiębiorstwo, w przypadku CRM bazy danych o klientach, natomiast w przypadku CKM klienci – ich doświadczenia, opinie, twórczość czy też zadowolenie. Jeśli ideą CRM

jest przekonanie, że mniej kosztowne są wysiłki skoncentrowane na utrzymaniu dotychczasowych klientów niż na pozyskaniu nowych, to podejście CKM charakteryzuje wysoka aktywność przedsiębiorstwa wobec klienta umożliwiająca zdobycie wiedzy o kliencie od niego samego. W tym celu przedsiębiorstwo inicjuje nawiązanie kontaktu i dialogu z klientem, prowadzące często do współpracy, której efektem jest m.in. wykreowanie nowego produktu. Budowanie trwałych relacji z klientami i zarządzanie nimi (CRM) stanowi niewątpliwy fundament przekształcenia klientów z pasywnych odbiorców produktów w aktywnych partnerów przedsiębiorstwa (CKM). Czym zatem jest CRM i jakie korzyści daje przedsiębiorstwu?

Menedżerowie do budowania relacji z klientami wykorzystują koncepcję *Customer Relationship Management* (CRM), która jest krytycznym czynnikiem sukcesu wpływającym na osiągane wyniki biznesowe przedsiębiorstw (Al-Qaysi, Hussein 2019, ss. 416-421; Sheth, Sisodia 2002, ss. 349-362; Sin i in. 2005, ss. 1264-1290; Huang, Xiong 2010, ss. 485-497; Ernst i in. 2011, ss. 290-306). Koncepcja CRM nie posiada jednej, ogólnie przyjętej definicji w literaturze przedmiotu. Wynika to z faktu, że CRM rozpatrywane jest z co najmniej pięciu różnych perspektyw – jako proces, strategia, filozofia, zdolność (potencjał) organizacji lub technologia (Zablah i in. 2004, s. 477). Najczęściej w literaturze przedmiotu można zidentyfikować trzy grupy definicji CRM przedstawiające to pojęcie jako strategię biznesową, strategię marketingową lub jako system informatyczny (Nogalski, Machel 2009, s. 128; Frąckiewicz, Rudawska 2004, s. 66; Wróblewska 2013, ss. 230-231; Frąckiewicz 2006, ss. 91-92). W **tabeli 2** przedstawione zostały wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami w najczęściej występujących ujęciach.

**Tabela 2.** Wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami w ujęciu różnych perspektyw

Autor	Definicja
<b>CRM jako strategia organizacji</b>	
J. Brillman	Strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, zjednywaniu i wykształcaniu lojalności w klientach przynoszących największe dochody, a w szczególności na gromadzeniu, integrowaniu, przetwarzaniu i upowszechnianiu: informacji o klientach we wszystkich zainteresowanych komórkach organizacyjnych poprzez możliwe kanały dystrybucji informacji.
D. Buchnowska	Strategia biznesowa polegająca na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. Jako strategia zarządzania organizacją CRM wymaga podporządkowania procesów zachodzących w organizacji, zaangażowania wszystkich pracowników oraz wprowadzenia kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta. Realizacja strategii CRM wiąże się z dobrą znajomością klientów, indywidualnym ich traktowaniem czy wysoką jakością oferowanych usług, dlatego też wymaga zastosowania systemów informatycznych CRM.
A. Parvatiyar, J.N. Sheth	Kompleksowa strategia i proces pozyskiwania, utrzymywania i partnerstwa z wybranymi klientami w celu stworzenia najwyższej wartości dla firmy i klienta. Wiąże się to z integracją funkcji marketingu, sprzedaży, obsługi klienta i łańcucha dostaw organizacji w celu osiągnięcia większej efektywności i skuteczności w dostarczaniu wartości dla klienta.



Autor	Definicja
<b>CRM jako filozofia</b>	
K. Kupeć	Przenikająca kulturę całej organizacji filozofia prowadzenia biznesu, mająca na celu zwiększanie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału leżącego w relacji łączącej firmę z jej klientami.
J. Otto	Filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów.
<b>CRM jako zdolność (potencjał) organizacji</b>	
R.S. Swift	Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że firma dostarcza dokładnie to, czego oczekują, oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie – realizowania zysków dzięki tym działaniom.
D. Peppers i inni	Gotowość i zdolność do zmiany Twojego zachowania wobec indywidualnego klienta na podstawie tego, co mówi Ci klient i co jeszcze wiesz o kliencie.
<b>CRM jako technologia</b>	
J. Dyché	Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów.
A. Pięćtara	Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż – do obsługi i serwisu po sprzedaży.
M. Warwas	Zbiór aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach.
<b>CRM jako połączenie kilku perspektyw</b>	
P. Greenberg	Utożsamiane jest z technologią, systemem ukierunkowanym na klienta, strategią i/lub zestawem procesów biznesowych, metodologią. CRM jest tym wszystkim jednocześnie lub tym, co dany podmiot wybierze.
R. Bose	To integracja technologii i procesów biznesowych wykorzystywanych w celu zaspokojenia potrzeb klienta podczas danej interakcji. Dokładniej rzecz ujmując, CRM polega na pozyskiwaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy o klientach w celu sprzedaży większej ilości towarów lub usług i robienia tego w sposób bardziej efektywny.
A. Korombel, O. Ławińska	Jest jednocześnie strategią, filozofią, procesem, ale również zdolnością podmiotu do realizacji tej strategii, tej filozofii, tego procesu w sprzyjającej kulturze organizacyjnej i za pomocą odpowiednich technologii. Celem nadrzędnym CRM jest zbudowanie i utrzymanie długoterminowych relacji z klientami na podstawie zaufania i lojalności prowadzących do sprzedaży produktów i usług utrzymującej się wciąż na wysokim poziomie lub/i wykazującej tendencję rosnącą, prowadzącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz zwiększania rynkowej wartości podmiotu.

**Źródło:** Opracowanie na podstawie (Buchnowska 2017, s. 226; Bose 2002, s. 89; Greenberg 2001, s. 4; Parvatiyar, Sheth 2001, s. 5; Peppers i in. 1999, s. 101)

F.A. Buttle, chcąc rozwiązać problem różniących się interpretacji pojęcia CRM, przedstawia ten termin jako składową trzech form CRM (Buttle 2004, s. 4 i dalsze):

1. CRM strategiczny – oznaczający strategię biznesową skoncentrowaną na klientach, której celem jest pozyskanie i utrzymanie rentownych klientów;
2. CRM operacyjny – koncentrujący się na automatyzacji procesów zorientowanych na klientach (np. na sprzedaży, marketingu i obsłudze klientów);

3. CRM analityczny – będący procesem, w którym firmy przekształcają dane związane z klientem w praktyczne informacje dla celów strategicznych lub taktycznych.

Zdaniem autorek niniejszych rozważań we współcześnie funkcjonujących podmiotach nie jest możliwe rozpatrywanie CRM wyłącznie z jednej perspektywy. **CRM jest bowiem jednocześnie strategią, filozofią, procesem, ale również zdolnością podmiotu do realizacji tej strategii, tej filozofii, tego procesu w sprzyjającej kulturze organizacyjnej i za pomocą odpowiednich technologii. Celem nadrzędnym CRM jest zbudowanie i utrzymanie długoterminowych relacji z klientami na podstawie zaufania i lojalności prowadzących do sprzedaży produktów i usług utrzymującej się wciąż na wysokim poziomie lub/i wykazującej tendencję rosnącą, prowadzącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz zwiększania rynkowej wartości podmiotu.**

CRM często przedstawiane jest w postaci modelu (Payne, Frow 2013, s. 211; Thakur, Chetty 2019), natomiast budowanie relacji z klientami w ramach CRM obejmuje następujące fazy: 1. identyfikację klientów, 2. inicjowanie relacji z klientami, 3. utrzymywanie relacji z klientami, 4. rozwijanie relacji z klientami oraz 5. zakończenie relacji z klientami. W każdej z wymienionych faz możliwe jest wykorzystanie różnorodnych koncepcji, metod czy też instrumentów marketingowych (Moczyłowska i in. 2017, s. 49).

Rozwój mediów społecznościowych przyczynił się do ewoluowania pojęcia CRM i powstania koncepcji social CRM. Zdaniem B. Thompsona social CRM oznacza połączenie mediów społecznościowych z koncepcją CRM (Thompson 2009). P. Greenberg natomiast podkreśla, że sCRM jest rozszerzeniem CRM, a nie jego zamiennikiem, i definiuje social CRM jako CRM w rozszerzonym ujęciu – „CRM jest filozofią i strategią biznesową, wspieraną przez platformę technologiczną, zasady biznesowe, procesy i cechy społeczne, dążące do zaangażowania klienta we wspólną rozmowę w celu zapewnienia obustronnie korzystnej wartości w zaufanym i transparentnym środowisku biznesowym” (Greenberg 2011).

Podstawową różnicą między tradycyjnym CRM a social CRM jest to, że CRM zakłada jednokierunkową komunikację między klientem a przedsiębiorstwem przypominającą prowadzenie monologu, najczęściej inicjowaną przez samo przedsiębiorstwo. Ten rodzaj komunikacji ma podstawową wadę – pozbawia przedsiębiorstwo możliwości pozyskania informacji zwrotnej, w wyniku czego jest niewystarczający do budowania relacji ze względu na marginalizowanie znaczenia oczekiwań konsumentów. Natomiast social CRM zapewnia klientom dwukierunkową komunikację z przedsiębiorstwem. Aktywne partnerstwo pozwala klientom ulepszać i dostosowywać produkty do ich oczekiwań. Strategie biznesowe, które nie uwzględniają zachodzących zmian i złożonych relacji z klientami, będą nieelastyczne i mało prawdopodobne, aby były prawidłowe (Kubina, Lendel 2015, s. 1193). Różnice między tradycyjnym CRM a social CRM występują na płaszczyznach kontekstu, kanałów, procesów, organizacji, technologii, wizerunku komunikacji oraz reputacji marki (Buchnowska 2014, s. 69-70).

Menedżerowie powinni systematycznie monitorować zachowanie każdego nowego pokolenia w mediach społecznościowych. Wiedza ta pozwoli bowiem na głębsze zrozumienie wzorców korzystania z platform mediów społecznościowych oraz może pomóc odpowiedzieć na oczekiwania najmłodszych klientów w sposób przez nich najbardziej pożądanym (Bolton i in. 2013). Media społecznościowe, jako jeden z nowoczesnych instrumentów promocji, zrewolucjonizowały podejście do tradycyjnej komunikacji marketingowej. Social media zostały stworzone z myślą o społecznych interakcjach, rozpowszechnianiu treści czy rozwijaniu relacji międzyludzkich w Internecie. Jednocześnie pojawienie się mediów społecznościowych dało możliwość innowacyjnego podejścia do procesu komunikacji. Pojęcie mediów społecznościowych (ang. *social media*) jest bardzo szerokie i niełatwe do zdefiniowania. Są to strony internetowe, portale lub witryny, których zawartość współtworzona jest przez jej użytkowników. Są formą naturalnej, nieskrępowanej wymiany informacji w sieci pomiędzy osobami na temat ich wspólnych zainteresowań (Stachowiak-Krzyżan 2019, ss. 83-108). Konsumenci za pośrednictwem mediów społecznościowych mają możliwość wyrażania swoich opinii, wzięcia udziału w dyskusji i w różnorodnych wydarzeniach organizowanych przez przedsiębiorstwa. Zdaniem M. Stachowiak-Krzyżan treści publikowane w mediach społecznościowych nie tylko generują potrzeby u młodych konsumentów, skłaniając ich do zakupów nieplanowanych, ale także są ważnym źródłem inspiracji na etapie poszukiwania alternatyw zaspokojenia potrzeb. Dodatkowo media społecznościowe stanowią cenne źródło informacji o produktach oraz miejscu wyrażania opinii i dzielenia się doświadczeniami zakupowymi (Stachowiak-Krzyżan 2019, ss. 83-108). Zachowania pokolenia Z w mediach społecznościowych, a także ocena przydatności i wpływu informacji umieszczanych na portalach firmowych na decyzje zakupowe tej generacji, przedstawione zostały w *Rozdziale 6* tegoż opracowania.

Jak wspomniano na początku niniejszego rozdziału, kolejnym etapem w budowaniu relacji między przedsiębiorstwem a klientem jest etap bazujący na koncepcji zarządzania wiedzą o kliencie (CKM), którą M. Gibbert, M. Leibold i G. Probst zdefiniowali jako proces strategiczny, w trakcie którego firmy przekształcają swoich klientów z biernych beneficjentów produktów i usług w upoważnionych partnerów wiedzy (Gibbert i in. 2002, s. 460). Autorzy ci wskazali na pięć stylów CKM: prosumeryzm, wspólne uczenie się w zespole, wzajemne innowacje, społeczności tworzenia oraz wspólna własność intelektualna (Gibbert i in. 2002, s. 465).

Reasumując, różnica między koncepcją CRM a CKM polega na tym, że pierwsza kładzie duży nacisk na utrzymanie pozytywnych relacji z klientami w oparciu o zdobyte i sklasyfikowane informacje na ich temat, natomiast koncepcja zarządzania wiedzą o kliencie (*Customer Knowledge Management* – CKM) wychodzi krok dalej. CKM widzi bowiem aktywną rolę klienta w relacjach z przedsiębiorstwem oraz w procesie tworzenia jego wartości. Jedną z form zaangażowania klientów w proces tworzenia wartości przedsiębiorstwa jest popularny na całym świecie crowdsourcing, któremu poświęcony został kolejny rozdział niniejszej monografii.

## Rozdział 3

---

# **Crowdsourcing przykładem procesu przekształcania klientów z pasywnych odbiorców produktów w aktywne współtwórców wartości**

Rosnąca potrzeba konkurowania przedsiębiorstw w zakresie innowacji oraz upowszechnienie technologii informatycznych w interakcjach społecznych i gospodarczych spowodowały, że granice pozyskiwania innowacji przestały obecnie istnieć. Internetowe platformy crowdsourcingowe są miejscem, w którym coraz częściej dochodzi do dostarczenia pomysłu, sposobu rozwiązania problemu czy też innowacyjnego rozwiązania. Znajomość czynników motywujących uczestników do udziału w tym procesie przyczynia się do lepszego zaprojektowania i zarządzania platformami crowdsourcingowymi w celu wspierania trwałego zaangażowania jej uczestników (Bakici 2020, s. 1). Wykorzystanie Internetu w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw daje przedsiębiorcom szczególne możliwości zaproszenia do współpracy przedstawicieli pokolenia Z, którzy w środowisku cyfrowym czują się bardzo komfortowo. Czym jest crowdsourcing? Crowdsourcing umożliwia wykorzystanie mądrości i potencjału społeczności do celów własnych jednostki, w tym przedsiębiorstwa, lub dla dobra ogółu. Proces ten polega na zleceniu określonego zadania nieokreślonej liczbie przypadkowych ludzi (Encyklopedia Zarządzania 2022). Obecnie, dzięki ewolucji cyfrowej, crowdsourcing intensywnie się rozwija – internauci z całego świata mają możliwość uczestniczyć w rozwiązywaniu danego problemu. Zgodnie z teorią mądrości tłumu korzystanie ze zbiorowego rozwiązywania problemów przez grupę pozwala uzyskiwać lepsze rezultaty niż koncentracja na kreatywności jednostki (Surowiecki 2004, ss. 163-167).

Zjawisko wykorzystywania „mądrości tłumu” w rozwiązywaniu różnorodnych problemów nie jest nowe. Można wskazać wiele przykładów w historii świata, w których szerokie grono ludzi było zapraszane do rozwiązania danego problemu. Do najbardziej spektakularnych należą m.in. ogłoszony w 1714 roku przez rząd

brytyjski konkurs dotyczący wskazania prostej i praktycznej metody precyzyjnego wyznaczania długości geograficznej, którego efektem było wynalezienie chronometru; ogłoszony przez Napoleona Bonaparte na początku XIX wieku konkurs dotyczący nowych form przechowywania żywności na froncie, w wyniku którego powstała konserwa, czy też ogłoszony przez władze Sidney w 1955 roku konkurs na najlepszy projekt architektoniczny budynku opery, w wyniku którego powstał budynek będący znakiem rozpoznawczym miasta (Thomas 2011). Spektakularnych przykładów zastosowania crowdsourcingu nie brakuje również w późniejszych latach. W 2010 roku władze Islandii postanowiły zaprosić obywateli kraju do wspólnego stworzenia treści konstytucji. Prace rozpoczęła grupa 950 osób z całego kraju w wieku od 18 do 91 lat, która zaproponowała zestaw propozycji i postulatów. Następnie projektem zajęło się 25 ekspertów. Efekt ich pracy został udostępniony wszystkim obywatelom na stronie internetowej w celu zapoznania się z nim oraz przesyłania za pośrednictwem mediów społecznościowych wszelkich uwag. Prace nad przygotowaniem proponowanego tekstu konstytucji Islandii zakończyły się w 2011 roku wielkim sukcesem ([http://www.thjodfundur2010.is/...](http://www.thjodfundur2010.is/)). Warto nadmienić, że ze względu na zmiany polityczne, które wystąpiły w Islandii, zaproponowana treść konstytucji nie doczekała się dalszych etapów procedowania. Czym zatem jest crowdsourcing?

Pojęcia „crowdsourcing” jako pierwszy użył J. Howe w artykule, który ukazał się w 2006 roku na łamach magazynu „Wired Magazine” (Howe 2006a). Pojęcie to powstało z połączenia dwóch słów: słowa „*crowd*”, oznaczającego tłum, oraz słowa „*outsourcing*”, oznaczającego wykorzystywanie źródeł. Autor przyjął, że crowdsourcing oznacza „działanie przedsiębiorstwa lub instytucji, mające na celu przekazanie dotychczas wykonywanego przez pracowników zadania, na zasadach outsourcingu, nieokreślonej (i zazwyczaj dużej) liczbie osób w formie otwartego zaproszenia. Działania te mogą przyjąć formę pracy wykonywanej wspólnie (*peer-production*) lub podejmowanej przez pojedyncze osoby. Podstawowym warunkiem jest wykorzystanie formy otwartego zaproszenia oraz dużej sieci potencjalnych pracowników” (Howe 2006b). Do rozpowszechnienia słowa „crowdsourcing” przyczynił się natomiast D.C. Brabham, kontynuator myśli J. Howe’a, który zdefiniował to pojęcie jako „internetowy sposób rozwiązywania problemów i model produkcji, wykorzystujący zbiorową inteligencję społeczności zbiorowych do realizacji określonych celów organizacji” (Brabham 2013, s. XIX).

M. Kowalska, na podstawie imponującego przeglądu definicji crowdsourcingu, zaproponowanych zarówno przez zagranicznych, jak i polskich badaczy (Kowalska 2015, ss. 117-141), przedstawiła autorskie ujęcie crowdsourcingu internetowego, definiując to pojęcie jako „działalność heterogenicznych społeczności wirtualnych, angażującą ich wiedzę, umiejętności lub aktywa do wykonywania w Internecie (odpłatnie lub bezpłatnie) zadań cechujących się pewną złożonością, zleconych w formie otwartego zaproszenia przez osobę prywatną, organizację, instytucję non profit bądź przedsiębiorstwo i przez nie nadzorowany” (Kowalska 2015, s. 145).

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych podziałów crowdsourcingu. J. Howe wyróżnił cztery rodzaje tego pojęcia, które przedstawione zostały w **tabeli 3** wraz z przykładami ich zastosowania w praktyce.

**Tabela 3.** Rodzaje crowdsourcingu według J. Howe'a

Rodzaj crowdsourcingu	Opis
Rozwiązywanie zadań  ( <i>Collective intelligence / Crowd Wisdom</i> )	Model pozwalający pozyskiwać pomysły, sugestie i przewidywania internautów dotyczące wybranego obszaru poprzez dzielenie się wiedzą w drodze dyskusji nad wybranymi problemami. Przykłady zastosowania: firma Dell (społeczność komputerowa IdeaStorm), firma Harley-Davidson (wirtualny departament kreatywności zrzeszający ponad 3000 międzynarodowych członków) czy też Bank Zachodni WBK (Bank Pomysłów).
Tworzenie produktów od podstaw  ( <i>Crowd Creation</i> )	Model umożliwiający tworzenie produktów lub projektowanie usług od podstaw poprzez zaangażowanie społeczności. Przykłady zastosowania: firma Lego, która w zorganizowanej akcji LegoDesignByMe zwróciła się z prośbą do internautów o zaprojektowanie swoich wymarzonych klocków.
Zgłaszanie pomysłów i głosowanie  ( <i>Crowd Voting</i> )	Model umożliwiający społeczności internetowej zgłaszanie swoich pomysłów i w drodze głosowania stworzenie rankingów wyłaniających najlepsze rozwiązania. Przykłady zastosowania: najczęściej podczas tworzenia rankingów artykułów w serwisach internetowych, zestawień polecanych filmów na portalu YouTube czy też wyników wyszukiwania w wyszukiwarkach internetowych.
Finansowanie przy pomocy tłumu  ( <i>Crowdfunding</i> )	Model pozwalający społeczności internetowej sfinansować realizację określonego przedsięwzięcia lub projektu. Pieniądze na ten cel przekazywane są przez społeczność bezpośrednio osobie lub firmie, która pragnie zrealizować wskazane działanie. W zamian za przekazane środki finansowe podmiot pozyskujący fundusze oferuje społeczności gadżety, udział w wydarzeniach, egzemplarze produktu (np. książkę, płytę CD), umieszczenie nazwiska na produkcie czy w materiałach informacyjnych lub udział w zyskach. Przykłady zastosowania: brytyjski zespół Marillion był jednym z pionierów wykorzystania crowdfundingu. Przed wyruszeniem w trasę koncertową po USA w 1997 roku zespół ten pozyskał na ten cel od swoich fanów 60 000 USD.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie (Howe 2008, ss. 280-282; Wojtaś-Jakubowska 2013, ss. 16-17; Radziszewska 2013, ss. 182-184)

Firma Deloitte wskazuje na występowanie trzech podstawowych modeli crowdsourcingu: *crowdfunding* – finansowanie społecznościowe, *collaborative consumption models* – polegające na współdzieleniu się zasobami (np. pożyczanie samochodu, użyczenie miejsca noclegowego) oraz *contribution crowdsourcing* – dzielenie się pomysłami, wiedzą, informacjami (np. Wikipedia). Jednocześnie przedstawia podział crowdsourcingu na trzy podstawowe typy:

- crowdsourcing prosty zorientowany na proste zadania (*simple, task-oriented crowdsourcing*);
- crowdsourcing złożony oparty na doświadczeniu (*complex experience-based crowdsourcing*);
- crowdsourcing otwarty generujący pomysły (*open-ended crowdsourcing idea-generating crowdsourcing*) (Deloitte 2014, ss. 31-32).

Obecnie Internet jest najczęściej wykorzystywanym środowiskiem dla przeprowadzania crowdsourcingu. Aby dane zjawisko móc zidentyfikować w Internecie jako crowdsourcing, muszą jednocześnie wystąpić cztery jego elementy (Brabham 2013, s. 3):

1. organizacja, która ma zadanie do wykonania;
2. społeczność (*crowd*), która jest gotowa do wykonania zadania na zasadzie dobrowoli;
3. środowisko online, które pozwoli społeczności wykonać zadanie i pozostać w interakcji z organizacją;
4. wzajemne korzyści dla organizacji i społeczności.

Crowdsourcing to proces, który obejmuje następujące etapy (Krok 2019, s. 76):

1. Projektodawca (osoba fizyczna lub dowolna organizacja) ma do wykonania określone zadanie (może to być opracowanie nowego produktu, zaprojektowanie bazy danych, rozstrzygnięcie nurtującego ją dylematu).
2. Swoje potrzeby formułuje w postaci zadania i zamieszcza je na platformie internetowej w formie otwartego zaproszenia do współpracy, oferując określony rodzaj korzyści.
3. Zainteresowana społeczność wykonuje zadanie (indywidualnie lub grupowo) w zamian za świadczenie zwrotne opisane w zaproszeniu.
4. Projektodawca otrzymuje feedback w postaci gotowego rozwiązania, wykonanej pracy lub bazy pomysłów, które posłużą mu do realizacji celu.
5. Osoby zaangażowane we współpracę odbierają obiecane świadczenie zwrotne (niekoniecznie finansowe).

Crowdsourcing w praktyce biznesowej może funkcjonować jako model biznesowy lub jako metoda pozyskiwania zasobów. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo tworzy własne narzędzie do pozyskiwania dóbr i usług od osób/firm na skalę masową (platforma crowdsourcingowa) i również samo zarządza relacjami z partnerami. W drugim przypadku przedsiębiorstwo może zlecić pozyskiwanie zasobów wyspecjalizowanemu pośrednikowi (crowdsourcing jako model biznesowy), dysponującemu wiedzą oraz rozwiązaniami technicznymi umożliwiającymi zarządzanie „tłumem” dostawców (Mazurek 2015, s. 127).

Wielu badaczy podjęło próbę przedstawienia propozycji operacjonalizacji pojęcia crowdsourcingu. R. Lenart-Gansiniec, na podstawie przeglądu i analizy publikacji zamieszczonych w bazach pełnotekstowych w latach od 2006 do 2016, zidentyfikowała stosowane w literaturze podejścia do pomiaru tego pojęcia (**tabela 4**).

**Tabela 4.** Operacjonalizacja crowdsourcingu

Poziom crowdsourcingu	Proponowany sposób pomiaru
Organizacyjny	Poszukiwanie przez kadrę kierowniczą nowych źródeł wiedzy
	Kolektywność działań w organizacji
	Zgodność celów i działań organizacji z przyjętymi założeniami
	Aktywność zorientowana na wyniki
	Zdolność do radzenia sobie z wyzwaniami
	Kadra kierownicza tworzy zrównoważone, oparte na zaufaniu środowisko pracy
	Proaktywne przywództwo
	Przywództwo transformacyjne
Procesowy	Reputacja w społeczności wirtualnej
	Wartość kongruencji
	Zdolność i chęć do dzielenia się wiedzą
	Poczucie wirtualnej wspólnoty
	Poziom zaangażowania
	Poziom interakcji
Indywidualny	Kontakt pracowników ze społecznością wirtualną
	Zdolność do przyjmowania wiedzy zewnętrznej
	Zdolność do dokonywania zmian
	Zdolność do generowania nowych pomysłów przy wykorzystaniu wiedzy pozyskanej z tłumy
	Dostrzeżenie przez pracowników korzyści z crowdsourcingu

**Źródło:** (Lenart-Gansiniec 2017a, s. 83-84)

Jak wynika z powyższej tabeli, nie ma wśród badaczy jednomyślności, co do sposobu pomiaru crowdsourcingu. Słusznym rozwiązaniem stosowanym w praktyce wydaje się wykorzystanie kilku miar jednocześnie.

Motywy zaangażowania się społeczności w rozwój przedsiębiorstw za pośrednictwem crowdsourcingu zostały sklasyfikowane w literaturze przedmiotu w bardzo różnorodny sposób (Battistella, Nonino 2013; Zhao, Zhu 2014; Wijnhoven i in. 2015). Podział motywów zaangażowania się w crowdsourcing na motywy wewnętrzne oraz zewnętrzne został przedstawiony w **tabeli 5**.

Zhang i in. na podstawie przeglądu literatury, wskazali osiem najbardziej znaczących motywów zaangażowania się jednostek w crowdsourcing (Zhang i in., s. 1302), do których należą: 1. nagrody pieniężne, 2. uczenie się lub rozwijanie kompetencji, 3. dostęp do nowej pracy, 4. zdobycie reputacji i uznania, 5. podejmowanie wyzwań i dobra zabawa, 6. poczucie własnej wartości, 7. altruizm, 8. poczucie przynależności do wspólnoty. Nagrody pieniężne i ich wysokość mogą zwiększyć prawdopodobieństwo udziału osób w crowdsourcingu, ale jednocześnie nie zagwarantują odpowiedniego ich wkładu lub wygrania przez nich konkursu (Patel i in. 2023). W literaturze przedmiotu od wielu lat toczy się naukowa dyskusja, której przedmiotem jest związek między nagrodami pieniężnymi a kreatywnością uczestników crowdsourcingu. Część



badaczy odradza stosowania nagród pieniężnych do stymulowania kreatywności (George 2007; Hennessey, Amabile 2010), część natomiast argumentuje, że nagrody pieniężne zwiększają kreatywność, o ile są one powiązane z celem związanym z kreatywnością (Eisenberger, Armeli 1997; Eisenberger, Rhoades 2001). Ten kontrowersyjny związek między nagrodami a kreatywnością został nazwany w literaturze przedmiotu „paradoksem nagród” (Zhou, Shalley 2003, s. 204).

**Tabela 5.** Zewnętrzne i wewnętrzne motywy zaangażowania w crowdsourcing

Motywy zewnętrzne	Motywy wewnętrzne
– nagrody pieniężne	– przedsiębiorczy sposób myślenia
– reputacja	– możliwość wyrażenia indywidualnej kreatywności
– uznanie firmy	– przywiązanie do grupy, poczucie przynależności, ideologia
– wzrost statusu zawodowego	– przyjemność
– korzyści z posiadania pracy	– zabawa i rozrywka
– wzajemność	– kompensacja psychologiczna i poczucie skuteczności
– odpowiedzialność i kapitał społeczny	– wpływ społeczny i tożsamość społeczna
– automarketing	– wymiana informacji
– motywy społeczne	– poczucie współpracy
– uczenie się	– możliwość nawiązania nowych kontaktów
	– poczucie własnej wartości
	– uczenie się

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie (Ghezzi i in. 2018, s. 353)

Rodzaje i efekty podejmowanych działań motywujących nie są od siebie niezależne – niektóre motywy działają na siebie wzmacniająco, podczas gdy inne zmniejszają działanie pozostałych. Badania wykazały, że motywy wewnętrzne i prospołeczne (np. motywy związane z zabawą i pomaganiem) wzajemnie wzmacniają swój wpływ na zaangażowanie tłumu w rozwiązywanie problemów w formie crowdsourcingu, natomiast nagrody pieniężne w połączeniu z motywacją prospołeczną wpływ ten zmniejszają (Acar 2014, s. 105). Treść instrukcji wyjaśniającej sposób wykonania danego zadania również ma wpływ na zaangażowanie osób w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw w formie crowdsourcingu. Wyniki badań empirycznych potwierdzają związek przyjmujący kształt litery U między użyciem restrykcyjnych słów a liczbą uczestników, a także związek w kształcie odwróconej litery U między używaniem terminologii a uczestnictwem. Skuteczne w motywowaniu zaangażowania osób jest także odpowiednio emocjonalne podkreślanie w instrukcji ustanowionych wewnętrznych i zewnętrznych nagród (Yin i in. 2022, ss. 1, 6).

Firmy Deloitte i Accenture, niezależnie od siebie, uznały crowdsourcing za kluczowy trend technologiczny 2014 roku (Deloitte 2014; Accenture 2014), wskazując na jego dynamicznie rosnący udział w funkcjonowaniu nie tylko największych globalnych przedsiębiorstw, ale także w funkcjonowaniu podmiotów administracji publicznej. Crowdsourcing, zgodnie z raportami, pozwala zaspokajać podmiotom ich różnorodne potrzeby występujące w takich obszarach jak: pozyskiwanie kreatywnych

pomysłów, projektowanie produktów i usług, pozyskiwanie wysoce wyspecjalizowanych zasobów, identyfikacja najsilniejszych motywatorów zakupu (insighty konsumenckie), realizacja innowacji czy też formułowanie prognoz rynkowych.

Crowdsourcing stosowany jest obecnie na szeroką skalę przez podmioty reprezentujące różnorodne branże – jednak najczęściej wykorzystywany jest przez firmy reprezentujące sektor FMCG (najaktywniejszymi markami są Procter & Gamble, Unilever, Nestle, Johnson & Johnson, PepsiCo) (eYeka 2017, s. 14). S. Moffitt wytypował 14 segmentów wykorzystania crowdsourcingu, wskazując jednocześnie, że roczny wzrost w każdym z nich osiąga od 40% do 165% wielkości rynku (Moffitt b.r.; Boniewicz i in. 2015, ss. 8-9):

1. angażowanie mieszkańców do wspólnego zarządzania miastem lub państwem (*Citizen Engagement*);
2. mądrość tłumu oznaczająca zbiorową inteligencję społeczności powstałą w oparciu o współpracę, współtworzenie i zaangażowanie użytkowników (*Crowd Intelligence*);
3. otwarte innowacje, czyli wykorzystywanie zasobów spoza bezpośredniego otoczenia podmiotu w celu kreowania innowacyjnych rozwiązań (*Open Innovation*);
4. niezależna globalna współpraca dużej liczby użytkowników nad jednym projektem (*Mass Collaboration*);
5. społeczności internetowe połączone wspólną ideą, przekonaniem, marką czy zainteresowaniami pozostające w interakcji pomiędzy sobą (*Online Communities*);
6. zadania i kreatywność społeczności – to obszar realizacji projektów związanych z wykonywaniem zadań czy świadczeniem usług przez liczną i rozproszoną społeczność internetową (*Crowd Tasks & Creativity*);
7. jednostki lub organizacje charytatywne zaangażowane w projekty związane z rozwiązywaniem lokalnych lub globalnych problemów w celu polepszenia bytu ludzi – społeczności działające dla słusznego celu (*Crowd Causes*);
8. wykorzystywanie przez firmy otwartych kanałów społecznościowych w celu słuchania, dzielenia się i angażowania (*Social Business*);
9. współtworzenie polegające na współpracy firmy z konsumentami mającej na celu wypracowanie wspólnego rozwiązania (*Customer Co-creation*);
10. ekonomia współdzielona (*Sharing Economy*);
11. inwestowanie społecznościowe polegające na finansowym wspieraniu projektu czy przedsięwzięcia przez członków społeczności w zamian za możliwość skorzystania z produktu lub usługi (*Non-Equity Based Crowdfunding*);
12. inwestowanie społecznościowe, w którym członkowie, wspierając finansowo dany projekt lub przedsięwzięcie, stają się jego udziałowcami (*Equity-Based Crowdfunding*);
13. pożyczanie pieniędzy między członkami społeczności bez udziału instytucji finansowych (*Peer-to-Peer Lending / Commerce*);
14. tworzenie przez społeczności internetowe alternatywnych systemów walutowych wykorzystujących tzw. walutę społecznościową/kryptowalutę (*Crowd Currencies*).

Zbiór wskazanych segmentów zastosowania crowdsourcingu będzie z pewnością się powiększał. S. Moffitt jest przekonany, że crowdsourcing będzie miał w dłuższej perspektywie większe znaczenie dla ludzkości niż rozwój mediów społecznościowych.

A oto kilka najbardziej spektakularnych przykładów zastosowania przez firmy crowdsourcingu w praktyce. Sukcesem zastosowania crowdsourcingu może pochwalić się firma Lego, która kontynuuje realizację projektu Lego Ideas. Na stronie internetowej firma ta zaprasza wszystkich chętnych do zaprojektowania produktów Lego. Następnie pomysły, które zdobędą minimum 10 000 głosów użytkowników serwisu, oceniane są przez pracowników firmy Lego. Najlepsze z nich zostają skierowane do produkcji i wprowadzone do sieci sprzedaży, natomiast autor zwycięskiego projektu otrzymuje nagrodę finansową oraz promocję produktu (<https://ideas.lego.com/>). Spektakularnym przykładem zwiększenia wzrostu sprzedaży w wyniku wykorzystania crowdsourcingu jest także firma Lay's i jej dziesięcioletnia kampania „Do Us a Flavour”. Klienci zostali zaproszeni do stworzenia własnych smaków chipsów, a także w drodze głosowania do wyboru swojego faworyta. Autor zwycięskiego smaku otrzymał od firmy milion dolarów, a wprowadzenie tego smaku do regularnej sprzedaży spowodowało 8-procentowy wzrost sprzedaży w ciągu trzech miesięcy od premiery (Forbes 2014). Firma McDonalds Polska jest kolejnym przykładem wykorzystania crowdsourcingu w funkcjonowaniu firmy. W 2015 roku firma przeprowadziła m.in. w Polsce akcję „Create Your Taste”, której celem było odkrycie najbardziej pożądanego składnika burgera. Każdy klient miał możliwość samodzielnego wyboru składników, czego efektem było skomponowanie własnej, autorskiej propozycji. Akcja ta pozwoliła firmie McDonald's uzyskać wiele cennych informacji na temat kulinarnych oczekiwań ich klientów (Joseph 2014). Przykładów wykorzystania crowdsourcingu w praktyce jest tak wiele, że nie sposób wszystkie je opisać w niniejszej monografii.

Crowdsourcing to proces, który umożliwia osiągnięcie korzyści nie tylko projektodawcy. Społeczność rozwiązująca określone zadanie również oczekuje wynagrodzenia za wykonaną pracę. Wynagrodzenie to może mieć charakter materialny, ale także niematerialny. Należy jednocześnie pamiętać, że oprócz korzyści crowdsourcing może stanowić dla projektodawcy duże zagrożenie. W literaturze przedmiotu występuje wiele publikacji przedstawiających korzyści i zagrożenia związane z wykorzystywaniem crowdsourcingu w praktyce (Dawson, Bynghall 2011, ss. 14-16; Lenart-Gansiniec 2017b, ss. 143-166). Korzyści związane z wykorzystaniem crowdsourcingu należy rozpatrywać z punktu widzenia inicjatora, jak i społeczności internetowej. Inicjator przede wszystkim otrzymuje przy niskich nakładach dostęp do wiedzy społeczności internetowej (często i do jej funduszy), która w krótkim czasie kreuje nowe pomysły. Wdrożenie nowych rozwiązań, często innowacyjnych, nie tylko pozwala dopasować ofertę do oczekiwań i gustów obecnych klientów, ale również pozyskać nowych. To z kolei może znaleźć przełożenie na wzrost sprzedaży i zysku. Przykładem firmy, której konsumenci zmienili dotychczasowy proces funkcjonowania, jest firma

Kimberly-Clark. R. Swart, ekspert w obszarze crowdsourcingu, wskazał, że jedno z zaproponowanych rozwiązań przez matkę (klientkę firmy) w ramach zaproszenia do współpracy pozwoliło firmie Kimberly-Clark zwiększyć przychody w jednej z ich linii produktowych aż o 26% (Boniewicz i in. 2015, s. 25). Poza zwiększeniem zysku crowdsourcing pozwala inicjatorowi budować relacje z klientami przekładające się na jego pozytywny wizerunek. Oczywiście, wykorzystanie crowdsourcingu niesie ze sobą również zagrożenia, do których należą czasochłonność zapoznania się z ogromną liczbą zgłoszonych rozwiązań i wyboru jednego, najlepszego. Może zdarzyć się również sytuacja, w której nie zostanie wyłoniony pomysł spełniający oczekiwania inicjatora. Może to wynikać z niedostosowania zadania do wiedzy społeczności (nie wszystkie problemy przedsiębiorstwo może rozwiązywać za pomocą crowdsourcingu, niektóre wymagają specjalistycznej wiedzy eksperckiej). Tłumem należy umiejętnie kierować podczas projektu crowdsourcingowego, ponieważ może okazać się on bezwzględny i negatywnie wpłynąć na reputację inicjatora.

Aktywność społeczności internetowej najczęściej wynika z jej oczekiwań dotyczących: zarobku, niezależności i elastyczności, chęci przynależności do określonej grupy, rozwoju ścieżki kariery, budowania portfolio i reputacji poprzez udział w różnych projektach, nawiązywanie kontaktów, wymianę doświadczeń możliwość czerpania z doświadczenia innych czy też chęć niesienia pomocy (Kasprzycka-Rosikoń, Kasprzycki-Rosikoń 2013, s. 86).

Dzięki Internetowi przedsiębiorstwo może kierować zadania do rozwiązywania jednocześnie do ludzi zamieszkujących kilka państw lub też do ludzi z całego świata. Działalność transgraniczna może jednak napotkać bariery, do których m.in. należą (Mazurek 2015, ss. 135-136):

- bariery techniczne – brak kompatybilności technologicznej, ograniczenia w komunikacji internetowej itp.;
- bariery kulturowe – różnice kulturowe, trudności językowe uniemożliwiające komunikację itp.;
- bariery formalnoprawne – różne prawo w różnych krajach.

Barierą utrudniającą lub wręcz uniemożliwiającą odniesienie sukcesu może być również nieumiejętne sformułowanie treści instrukcji wyjaśniającej istotę zadania będącego przedmiotem crowdsourcingu. Najnowsze badania potwierdziły wpływ strategii pisania treści instrukcji na liczbę uczestników biorących udział w zadaniu – właściwe wykorzystanie strategii zorientowanej na wymagania i nagradzanie w tworzeniu instrukcji zadania crowdsourcingowego pomaga zwiększyć liczbę uczestników biorących w nim udział (Yin i in. 2022, s. 14).

Czynniki, które w największym stopniu zachęcają przedstawicieli pokolenia Z do uczestniczenia i zaangażowania się w rozwiązanie określonego problemu przedsiębiorstwa za pomocą crowdsourcingu, przedstawione zostały w *Rozdziale 7* niniejszego opracowania, poświęconym prezentacji wyników badań własnych.

## Rozdział 4

# Oczekiwania pokolenia Z wobec cech menedżerów i warunków pracy

Wielu badaczy na całym świecie wciąż poszukuje odpowiedzi na pytanie – **Jakie cechy powinien posiadać skuteczny menedżer?** Przeprowadzonych zostało wiele badań i powstało jeszcze więcej publikacji, w których ich autorzy starali się znaleźć odpowiedź na to pytanie. To bardzo trudny proces, zważywszy na nasze odmiennie cechy osobowe, naszą odmienność mentalną, kulturową, pokoleniową, religijną. Dodatkowym aspektem, który należy uwzględnić, jest to, że cechy, które powinien posiadać skuteczny menedżer, mogą być rozpatrywane w podziale na cechy menedżerów niższego szczebla oraz cechy dyrektorów i menedżerów szczebla wyższego. W niniejszym rozdziale, na podstawie analizy literatury, zostały przedstawione cechy skutecznego menedżera. Cechy te, po ich uporządkowaniu, posłużyły jako katalog cech w autorskim badaniu, które pozwoliło odpowiedzieć na postawione przez autorki pytania badawcze – czy uniwersalne cechy skutecznego menedżera wskazywane w literaturze przedmiotu są tożsame z cechami, których oczekuje od swoich przełożonych pokolenie Z? Jakich innych cech i jakich kompetencji oczekuje pokolenie Z od swoich bezpośrednich przełożonych? Uzyskane wyniki i na ich podstawie sformułowane odpowiedzi zostały przedstawione w *Rozdziale 8*.

Menedżer według P.F. Druckera to „pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć” (Drucker 1994b, ss. 17-18). Działaniem skutecznym T. Kotarbiński określa takie działanie, które „prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński 1975, s. 104). Cechy wybitnego menedżera, w opinii wielu autorytetów zajmujących się zarządzaniem, to przede wszystkim (Zakrzewska-Bielawska 2009, ss. 540-541):

- wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizatorskie;
- umiejętność komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia;
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysłu pracy zespołowej, stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;

- bezpośrednio, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialność za podjęte decyzje;
- dbałość o wspólne interesy i uznane wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;
- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;
- koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;
- zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia fizyczne);
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami (uczciwość i wiarygodność poczynań), tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli;
- pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań, poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;
- świadomość, w którym kierunku należy zmierzać, posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenia zagadnień bieżących z perspektywicznymi;
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy oraz rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu).

Osoba, która chce być skutecznym menedżerem, zdaniem M. Hoyle'a i P. Newmana, powinna (Hoyle, Newman 2008, s. 11-85):

1. Posiadać odwagę, stawić czoła różnym sytuacjom.
2. Umieć ustalić i zrozumieć swoje priorytety.
3. Znać swoje cele.
4. Posiadać umiejętność słuchania i uczenia się.
5. Znać siebie i swoją wartość.
6. Wierzyć w możliwości zespołu.
7. Delegować uprawnienia i obowiązki.
8. Znać wartość czasu.
9. Wierzyć w rozwój pracowników.
10. Być motywatorem działań.
11. Kontrolować.
12. Dążyć do osiągnięcia wyników z obopólnym zyskiem.
13. Podejmować decyzje i realizować je.
14. Być zorientowana na rezultat.
15. Być pomysłowa i mieć wyobraźnię.

W Polsce badania w tym obszarze prowadził m.in. R. Walkowiak. W swoim badaniu poprosił studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej o wskazanie najważniejszych ich zdaniem cech skutecznego menedżera. Najbardziej pożądanymi cechami okazały się: kreatywność, ambicja, odporność na stres, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, elastyczność oraz racjonalność. Potencjalni kandydaci na menedżerów przypisali twórczemu myśleniu największe znaczenie, natomiast racjonalność ocenili jako cechę najmniej pożądaną spośród wszystkich cech badanych (Walkowiak 2003, ss. 50-51).

A. Zakrzewska-Bielawska przeprowadziła w 2006 roku badania wśród menedżerów małych i średnich firm na terenie województwa łódzkiego. Na tej podstawie wyłoniła cechy współczesnego menedżera. Największe znaczenie według respondentów miały takie cechy jak asertywność, komunikatywność i otwartość, umiejętność prowadzenia negocjacji, obowiązkowość i punktualność, odporność na stres oraz kreatywność i innowacyjność. Cechami o najmniejszym znaczeniu okazały się zdolność do dominacji nad innymi oraz wykształcenie ogólne (Zakrzewska-Bielawska 2009, ss. 543-545).

W badaniu przeprowadzonym przez A. Korombel 14 menedżerów zostało poproszonych o zidentyfikowanie cech, które przyczyniły się do osiągnięcia przez nich sukcesu. Respondenci przypisali największą wagę następującym cechom (Korombel 2013, s. 29-30):

1. stanowczość,
2. umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań,
3. kreatywność,
4. konsekwentność,
5. wiedza ogólna,
6. łatwość nawiązywania kontaktów (witalność),
7. intuicja.

Cechy, które powinien posiadać skuteczny menedżer niższego szczebla, różnią się od cech skutecznych dyrektorów i menedżerów szczebla wyższego. Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego w obu grupach menedżerów. Skuteczni menedżerowie w grupie menedżerów najniższego szczebla interesują się ludźmi, wspierają podwładnych, dbają o udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz są elastyczni. Natomiast menedżerowie i dyrektorzy wyższych szczebli w mniejszym stopniu skoncentrowani są na ludziach i ich problemach, a w większym stopniu na inicjowaniu struktury. Ich skuteczność kształtowana jest przez ich wcześniejsze doświadczenia, posiadaną władzę, dobrą prezentację oraz stabilność ich menedżerskich właściwości. Sukces jest przewidywalny i uzależniony od: umiejętności administrowania, umiejętności przywódczych, orientacji na rozwój i postęp kariery, zdolności poznawczych, stabilności wykonywania zadań, wysokiej motywacji do pracy oraz od niezależności myślenia i działania (Schultz, Schultz 2006, s. 263).

Do badaczy, którzy m.in. badali różne aspekty pracy menedżerów, należy także H. Mintzberg. W latach siedemdziesiątych prowadził on badania, podczas których obserwował pracę skutecznych menedżerów (osoby do badania zakwalifikował na podstawie rekomendacji ich przełożonych). Badania pozwoliły wyłonić 10 pełnionych przez nich ról warunkujących pożądane cechy. Zidentyfikowane role H. Mintzberg podzielił na trzy grupy (Mintzberg 1975, ss. 15-16):

1. role interpersonalne wynikające z pełnionej przez menedżerów funkcji (rola reprezentacyjna, rola przywódcza, rola łącznika-pośrednika);
2. role informacyjne (rola rzecznika przedsiębiorstwa, rola ekspedytora, rola eksperta);
3. role decyzyjne (rola stymulatora rozwoju, rola rozjemcy, rola alokatora zasobów, rola negocjatora).

Trzydzieści lat później, poszukując cech idealnego menedżera, H. Mintzberg na podstawie analizy literatury przedmiotu, zgromadził prawie wszystkie wymieniane cechy skutecznego menedżera: odważny, zaangażowany, ciekawy, pewny siebie, szczery, charyzmatyczny, pełen zapału, inspirujący innych, wizjonerski, myślący, rzetelny, o otwartych horyzontach/tolerancyjny (wobec ludzi, dwuznaczności, poglądów), nowatorski, komunikatywny (w tym posiadający umiejętność słuchania), zorientowany w tym, co się dzieje / poinformowany / spostrzegawczy, energiczny / pełen entuzjazmu, optymistyczny, ambitny, nieustępliwy / wytrwały / gorliwy, gotowy do współpracy / zdolny do uczestnictwa, angażujący, pomocny / życzliwy / empatyczny, rozważny / inteligentny / mądry, analityczny / obiektywny, pragmatyczny, stanowczy (nastawiony na działanie), przejawiający inicjatywę, opanowany, godny zaufania, sprawiedliwy, odpowiedzialny, etyczny / uczciwy, konsekwentny, elastyczny, zrównoważony integrujący, wysoki (Mintzberg 2012, s. 230). W drodze analizy przedstawionych przez H. Mintzberga cech skutecznego menedżera nasuwa się pytanie: *Czy każdy człowiek, bez względu na cechy swojego charakteru, może stać się skutecznym menedżerem?* Odpowiedź zawiera się w wypowiedzi P.F. Druckera, który stwierdził, że wśród poznanych przez niego skutecznych menedżerów „byli ekstrawertycy i pełne rezerwy odludki, czasem ludzie wręcz chorobliwie nieśmiali. Niektórzy byli ekscentrykami, inni irytująco poprawnymi konformistami, tłuściochami, to znów chudzielcami. Jedni byli wojowniczy, drudzy – zrelaksowani [...]. Tylko niewielu odpowiadało stereotypowi „przywódcy” [...]. Niektórzy byli wręcz uczonymi i poważnymi badaczami, inni prawie niepiśmienni [...]. Zdarzali się egocentrycy, żeby nie powiedzieć egoiści. Ale także – ludzie otwartego serca i umysłu [...], byli tacy, którzy posługiwali się zimną logiką i analizą, i inni, którzy polegałi głównie na swej bystrości tudzież intuicji”. Wszystkich tych menedżerów łączyła wspólna cecha – efektywność, którą P.F. Drucker utożsamiał z nawykiem – „to kwestia pewnego kompleksu zabiegów. A tych zawsze można się nauczyć” (Drucker 1994a, ss. 34-35). Jest jednak jeden warunek, który menedżer musi spełnić, chcąc być skutecznym – musi w sobie wyrobić pięć nawyków umysłu. Należą do nich (Drucker 1994a, ss. 36-37):



1. nawyk efektywnego zarządzania czasem,
2. nawyk koncentrowania się na oczekiwanych rezultatach,
3. nawyk realizowania w pierwszej kolejności tych zadań, które są wykonalne,
4. nawyk szeregowania priorytetów,
5. nawyk podejmowania skutecznych decyzji.

Podsumowując, w literaturze przedmiotu nie ma jednego przyjętego zbioru cech, które powinien posiadać skuteczny menedżer. Cechy te powinny nawiązywać do niezbędnych umiejętności menedżera – do umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych wyróżnionych przez R.L. Katza i H. Fayola (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, ss. 32-33), a ponadto do umiejętności organizacyjnych, administracyjnych i interpersonalnych (Nogalski, Śniadecki 1998, s. 127).

Przedstawione cechy skutecznych menedżerów kształtowane oczekiwaniami danego pokolenia nie stanowią zamkniętego zbioru. Część cech będzie się zmieniać wraz z powstawaniem nowych generacji. Każde pokolenie reprezentuje bowiem inne wartości, posiada inne cechy czy też inne oczekiwania co do zasad współpracy. Menedżer, chcąc być skutecznym w realizacji celów, musi pamiętać, że nie osiąga ich sam, ale wraz ze swoim zespołem. Im lepsza będzie współpraca między stronami, tym większa szansa na skuteczność działania. Dlatego tak ważne wydają się cechy menedżera związane z umiejętnością komunikacji, słuchania czy ze sposobem traktowania współpracowników. Poniżej przedstawione zostaną oczekiwane przez pokolenie Z cechy menedżerów, a także warunki współpracy zidentyfikowane na podstawie analizy literatury przedmiotu, natomiast w *Rozdziale 8* niniejszej monografii przedstawione zostaną oczekiwane cechy bezpośrednich przełożonych na podstawie przeprowadzonych przez autorki badań w tym obszarze.

Przedsiębiorstwa, chcąc współpracować z przedstawicielami pokolenia Z, powinny dobrze poznać zasady, na jakich to pokolenie funkcjonuje, by następnie się do nich dostosować. Przedsiębiorstwa, chcąc zaangażować pokolenie Z, powinny (Sladek, Grabinger 2014, ss. 12-13):

- **Być obecne w Internecie** – przedsiębiorstwa muszą być aktywne w Internecie w tych miejscach, które są odwiedzane przez przedstawicieli pokolenia Z. Ponieważ pokolenie Z nie widzi różnicy między światem fizycznym i wirtualnym, to jeśli przedsiębiorstwo nie jest obecne w świecie wirtualnym, nie istnieje dla nich w ogóle. Mimo informacji, że młode pokolenie odchodzi od Facebooka i Twittera (niektóre badania sugerują odwrotny trend), przedsiębiorstwa nie powinny rezygnować z obecności na tych portalach. Oprócz tego powinny być także aktywne w takich miejscach jak Instagram, Snapchat, Kik i YouTube.
- **Słuchać przedstawicieli pokolenia Z** – przedstawiciele pokolenia Z chcą być partnersko traktowani przez dorosłych, chcą spotykać się z dorosłymi, by móc wyrażać swoje opinie, chcą, by druga strona ich słuchała i rozważała ich propozycje związane ze zmianami. Przedsiębiorstwa, które będą konstruktywnie rozmawiały z przedstawicielami pokolenia Z i brały pod uwagę ich sugestie, zyskają ich lojalność i szacunek.

- **Włączyć się w zaangażowanie społeczności** – przedstawiciele pokolenia Z posiadają motywację i umiejętności, aby zmieniać świat, a przedsiębiorstwa posiadają do tego zasoby. Przedstawiciele pokolenia Z docenią te firmy, które inwestując w pracowników, umożliwią im dokonywanie zmian.
- **Stosować mobilny marketing** – narzędzia tradycyjnego marketingu nie sprawdzają się w komunikacji z przedstawicielami pokolenia Z. Przedsiębiorstwa, chcąc przyciągnąć uwagę pokolenia Z, powinny korzystać przede wszystkim z narzędzi marketingu mobilnego<sup>2</sup>.
- **Oferować elastyczny harmonogram pracy** – ponieważ dla przedstawicieli pokolenia Z bardzo istotna jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, przedsiębiorstwa powinny umożliwiać pracownikom wykonywanie części zadań w domu.
- **Zakomunikować strukturę i cel pracy** – przedstawiciele pokolenia Z z jednej strony chcą móc swobodnie pracować, z drugiej strony oczekują przejrzystej struktury, w której odnajdą swoje miejsce, oraz jasno określonego celu, który będą mieli osiągnąć.
- **Zaakceptować obojętność wobec autorytetów** – przedstawiciele pokolenia Z zostali wychowani przez swoich rodziców, których często traktują jako najlepszych przyjaciół, w poczuciu partnerstwa i równości. Nie stanowi dla nich problemu komunikacja w Internecie z kolegami, ale także np. z dostojnikami państwowymi. Przedsiębiorstwa powinny zrozumieć, że nie jest to przejaw buntu, ale otwartość i chęć współpracy z każdą osobą.
- **Zapewnić natychmiastową informację zwrotną** – pokolenie Z oczekuje natychmiastowej informacji zwrotnej po wykonaniu danego zdania. Nie należy postrzegać tego zachowania jako cechy negatywnej. Wynika ono z dorastania w świecie elektronicznych zabawek, które tuż po zakończonej zabawie komunikowały jej efekt. Przedstawiciele pokolenia Z potrzebują informacji zwrotnej do oceny swojej pracy, chcą wiedzieć, co zrobili dobrze, a co źle, by móc robić to jeszcze lepiej.
- **Tworzyć zespoły** – przedstawiciele pokolenia Z są nauczani konsultowania swoich pomysłów w Internecie ze znajomymi, rodziną czy też nieznanymi podobnie myślącymi. W przypadku problemów docierają do odpowiednich społeczności internetowych. Menedżerowie powinni wziąć pod uwagę, że w pracy osoby z tego pokolenia zastosują tę samą taktykę, i włączają je do zespołów.
- **Inwestować w nauczanie zachowań** – ponieważ przedstawicielom pokolenia Z brakuje umiejętności interpersonalnych (nie były im one potrzebne do przetrwania w dotychczasowym życiu), menedżerowie powinni inwestować w uczenie ich odpowiednich zachowań w budowaniu relacji międzyludzkich. Pozwoli to generacji Z zwalczyć naturalną potrzebę polegania we wszystkim na technologii. Najlepszym sposobem nauki jest dla nich mentoring, a nie forma wykładowa.

---

<sup>2</sup> Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi marketingu mobilnego należą: SMS-y/MMS-y, voicemail, aplikacje mobilne, mobilne strony internetowe, kody QR.

Ciekawymi spostrzeżeniami dotyczącymi pokolenia Z podzielił się J. White – zarekomendował on pięć podstawowych działań, które powinien wykonywać menedżer oczekujący efektywnej współpracy z pokoleniem Z (White 2022):

1. **Poznaj ich i pomóż im poznać Ciebie.** Podczas gdy pokolenie Z komunikuje się głównie drogą elektroniczną, w rzeczywistości preferuje komunikację osobistą. Jeśli chodzi o cechy, których pokolenie Z szuka u szefa, to są to przede wszystkim uczciwość i prawość. Osoby z generacji Z chcą wiedzieć, że szefowi na nich zależy i że interesuje się ważnymi dla nich sprawami. Upewnij się, że działasz właśnie w ten sposób, a twoja wiarygodność wzrośnie.
2. **Traktuj ich indywidualnie.** Dowiedz się, co każdy z Twoich pracowników ceni najbardziej, i poszukaj punktów, które łączą ich wspólne zainteresowania. Jeśli w pewnych obszarach wystąpią różnice, uszanuj je i zrób wszystko, co w Twojej mocy, aby nie stały się one barierami.
3. **Często spotykaj się z pokoleniem Z i komunikuj mu, jak oceniasz jego pracę.** Powinieneś uwzględnić w swoim kalendarzu czas na rutynowe interakcje z pracownikami. 40% pracowników pokolenia Z oczekuje codziennych interakcji ze swoim szefem. Jeśli ich nie ma, myślą, że coś jest nie tak. Pokolenie Z potrzebuje bieżących informacji zwrotnych na temat tego, jak sobie radzą. Jeśli ich nie otrzymują, to o nie proszą. Cenią przejrzystość i jej oczekują. Niektóre wygłaszane przez nich komentarze mogą być postrzegane jako zbyt dosadne lub zbyt bezpośrednie, co nie jest oznaką braku szacunku. Wynika to z tego, że pokolenie Z ma odmienne podejście do autorytetu niż poprzednie pokolenia.
4. **Rzuć im wyzwanie.** Pracownicy pokolenia Z są z natury pragmatyczni i spragnieni nauki. Chcą być zaangażowani w rozwiązywanie problemów i mieć kontrolę nad decyzjami, które ich dotyczą. Jeśli to możliwe, daj pracownikom pokolenia Z możliwość awansu i wyjścia poza swoje role.
5. **Zapewnij wsparcie.** Pokolenie Z ma znacznie wyższe poczucie lęku i depresji niż jakiegokolwiek inne pokolenie. Tylko 45% uważa, że ich zdrowie psychiczne jest dobre lub doskonałe. Około połowa odczuwa stres przez cały czas lub przez większość czasu. Jeśli zauważysz nagłą zmianę w zachowaniu przedstawiciela pokolenia Z, zainteresuj się nią i zapytaj, czy wszystko w porządku. W stosownych przypadkach zapewnij wsparcie, oferując programy pomocy dla pracowników będące w ofercie Twojej firmy.

A. Wasiluk i A. Tomaszuk przeprowadziły wśród przedstawicieli pokolenia Z pochodzących z Polski, Hiszpanii i Turcji badania dotyczące poziomu ich zaufania do bezpośrednich przełożonych. Analiza wyników pozwoliła stwierdzić, że narodowość różnicuje zarówno opinie na temat zaufania do bezpośredniego przełożonego, jak i jego poziom – najwyższym poziomem zaufania charakteryzowali się Polacy, następnie Turcy, natomiast najniższy poziom zaufania do bezpośrednich przełożonych wśród przedstawicieli pokolenia Z odnotowano wśród Hiszpanów. Z kolei zaufanie do bezpośredniego przełożonego nie jest powiązane z płcią respondentów (Wasiluk, Tomaszuk 2022, s. 67).

A jaką instrukcją obsługi pokolenia Z należałoby napisać polskim menedżerom? **Jakie oczekiwania wobec cech menedżerów i warunków pracy ma polska generacja Z?** Przedstawiciele tego pokolenia chcieliby pracować w firmach, w których panuje przyjazna atmosfera, występuje niski poziom stresu, podwyżki są realizowane minimum raz w roku, zatrudnienie jest stabilne i bezpieczne, a godziny pracy są elastyczne. Ponadto chcą wykonywać pracę zgodną z ich zainteresowaniami, która zagwarantuje im poczucie sensu. Mają także określone wyobrażenie swojego bezpośredniego szefa, którego bardzo często chcą poznać już na etapie rozmowy rekrutacyjnej. Szef ten powinien być komunikatywny, empatyczny, otwarty na potrzeby i problemy pracowników, elastyczny, powinien także umieć słuchać. Równie istotne są posiadane kompetencje i wiedza, które pozwolą menedżerowi wyjść zwycięsko z każdej trudnej sytuacji. Pokolenie Z oczekuje także na ocenę i inne informacje zwrotne po każdym zrealizowanym zadaniu. Swojego szefa wyobraża sobie trochę jako kolegę, trochę jako lidera, który w trudnych sytuacjach ich wesprze, a za dobrze wykonane zadanie nagrodzi, doceniając ich twórczość i kreatywność (Piotrowska 2022, ss. 15-16).

Obecnie na rynku pracy zaczynamy obserwować zjawisko „cichych odejść z pracy” (ang. „*quiet quitting*”). „Odchodzenie po cichu” oznacza spadek zaangażowania w wykonywanie obowiązków zawodowych, co jest tożsame z wyrzekaniem się kultu pracy. Spadek zaangażowania pracowników, który jest już powszechnym trendem w USA, stanowi zjawisko najsilniej występujące wśród przedstawicieli pokolenia Z oraz u najmłodszych przedstawicieli mileniśców (urodzonych po 1989 roku). Grupa ta – w pierwszym kwartale 2022 roku – wykazała najniższe zaangażowanie w obowiązki zawodowe ze wszystkich badanych. Generacja Z, w przeciwieństwie do poprzednich pokoleń, ma do dyspozycji media społecznościowe, w których bardzo chętnie dzieli się swoimi spostrzeżeniami i żałami dotyczącymi wykonywanej pracy. Wykonując swoją pracę, nie chcą robić niczego ponad to, co muszą, ponad to, czego się od nich oczekuje. Zależy im, aby otoczenie postrzegało ich przez pryzmat tego, jacy są, jakie mają zainteresowania i pasje, a nie przez pryzmat miejsca i obejmowanego stanowiska. W celu zapobiegania wystąpieniu zjawiska „odchodzenia po cichu” pracodawcy powinni rozważyć (Rosiński 2022):

- wprowadzenie dłuższych przerw w ciągu dnia;
- zachęcanie do wykorzystywania urlopu wypoczynkowego;
- proponowanie pełnopłatnych dni wolnych od pracy;
- zrezygnowanie z pracy poza jej godzinami (np. z prowadzenia rozmów telefonicznych po godzinach pracy); pokolenie Z oczekuje bowiem dawania dobrego przykładu wyważonego balansu między życiem prywatnym a zawodowym;
- stworzenie warunków pracy, w których młodzi pracownicy będą mogli zwrócić się o pomoc bez narażenia się na ostracyzm ze strony współpracowników;
- wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy (po pandemii młodzi pracownicy nie wyobrażają sobie powrotu do czasów, kiedy stacjonarnie pracowało się każdego dnia tygodnia).

Współcześni pracodawcy muszą wykazać się umiejętnością współpracowania w jednym miejscu z dwoma różnymi grupami pracowników – osobami starszymi i młodszymi, reprezentującymi zupełnie odmienne podejścia do wykonywanej pracy. Pracodawcy powinni bardzo ostrożnie wdrażać zmiany uwzględniające oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z, tak aby inne grupy pracowników nie odebrały tego jako faworyzowanie tej generacji (Rosiński 2022).

Część II

---

**BUDOWANIE RELACJI Z POKOLENIEM Z  
PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA  
W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**



## Rozdział 5

---

### Metodyka badań własnych

Przedstawione w niniejszej monografii dane empiryczne stanowią efekt badań przeprowadzonych przez autorki wśród studentów w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii w 2021 roku. W obu badaniach, zawierających aspekty jakościowe i ilościowe, posłużono się metodą pomiaru pośredniego, którą jest badanie ankietowe, techniką ankiety; natomiast narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Katalog zmiennych wykorzystanych w badaniu został zaproponowany na podstawie krytycznej analizy literatury (Gummerus i in. 2012, ss. 857-877; Gregor, Kubiak 2014, ss. 3-27). W literaturze przedmiotu nie ma porozumienia w kwestii roku urodzenia osób reprezentujących pokolenie Z. Najczęściej wymienianą datą jest rok 1995, który autorki artykułu przyjęły jako rok graniczny w swoich badaniach.

Autorki założyły również, że zmienną niezależną jest badana grupa respondentów, a nie cała populacja pokolenia Z. Trudność w jednoznacznym wskazaniu przedziału wiekowego pokolenia Z sprawia, że traktowanie tej zmiennej jako zmiennej niezależnej jest problematyczne. Autorki przyjęły, że wykorzystanie heurystyki reprezentatywności wobec pokolenia Z umożliwia pogłębienie wiedzy.

Przed rozpoczęciem badań zasadniczych autorki przeprowadziły w 2018 roku badania pilotażowe, które pozwoliły zidentyfikować błędy występujące w kwestionariuszu ankiety, a następnie wyeliminować je przed badaniami zasadniczymi. W badaniu przeprowadzonym w Polsce wzięło udział 157 studentów, z czego do analizy zakwalifikowane zostały odpowiedzi 151 studentów (w tym: 126 kobiet i 25 mężczyzn). W badaniu przeprowadzonym w Wielkiej Brytanii uczestniczyło 150 studentów i odpowiedzi 150 osób zostały zakwalifikowane do dalszych badań (w tym 80 kobiet i 70 mężczyzn). W celu przeprowadzenia badania wykorzystano technikę CAWI. W Polsce internetowy kwestionariusz ankiety udostępniony był na platformie Webankieta.pl, natomiast zgromadzenie danych w Wielkiej Brytanii zlecono podmiotowi zewnętrznemu, wyspecjalizowanemu w realizacji ankiet. Dobór próby do obu badań miał charakter nielosowy. Stosując dobór nieprobabilistyczny, autorki zastosowały również wnioskowanie statystyczne, traktując je jedynie jako możliwość identyfikacji



zależności w badanych grupach, na co nie pozwala statystyka opisowa. Należy podkreślić duży stopień feminizacji w zakwalifikowanej do badania grupie polskich studentów, co wpłynęło na strukturę płci respondentów w badaniu.

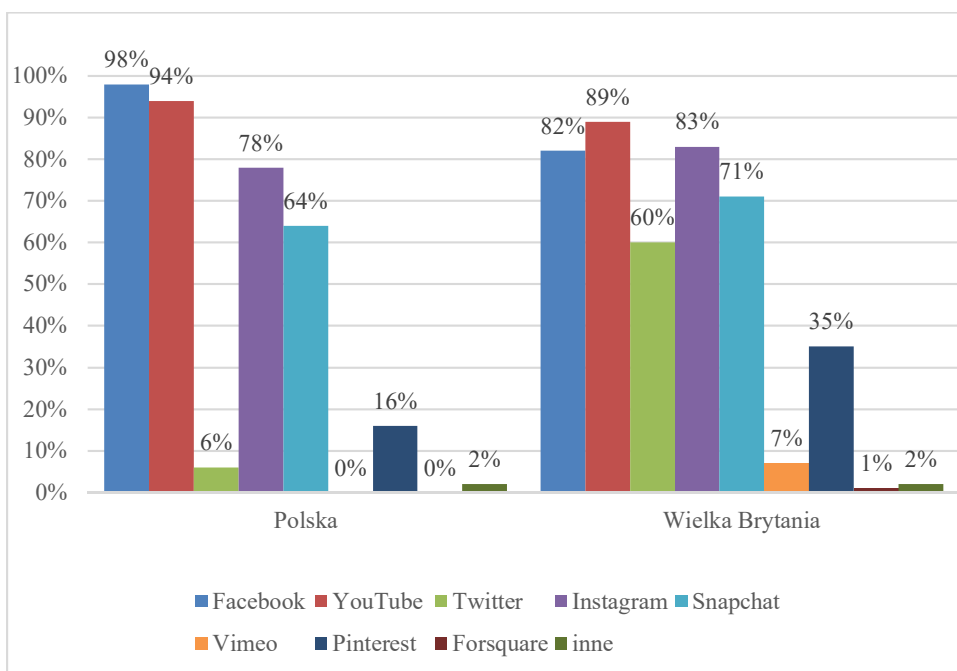
Na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzonych badań autorki ustaliły liczebność oraz częstość odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania ankiety. Autorki mają świadomość, że zastosowana technika doboru próby nie pozwala badaczowi na oszacowanie błędu pojawiającego się przy uogólnianiu prawdziwości zaobserwowanych w próbie na całą populację. W celu identyfikacji ewentualnych zależności występujących w badanych grupach autorki posłużyły się wnioskowaniem statystycznym, dla którego założyły określony poziom istotności – statystyka opisowa nie daje bowiem takich możliwości. Wnioskowanie statystyczne prowadzono przy założonym poziomie istotności *ex ante*  $\alpha = 0,05$  i dla każdego testu obliczono wartość *p*. Porównując wartość *p* z poziomem istotności statystycznej, stwierdzono, czy istnieją wystarczające dowody na odrzucenie  $H_0$  wobec  $H_1$  (wartość  $p < \alpha$ ), czy nie (wartość  $p \geq \alpha$ ). Wszystkie analizy wykonano przy pomocy programu Statistica v.13.

Autorki mają świadomość, że stosowanie badań ankietowych wiąże się z ograniczeniami, do których należą m.in. możliwość powierzchownego poznania badanych zjawisk czy też udzielanie przez respondentów odpowiedzi nieprawdziwych. Zarzutem wobec prezentowanych wyników badań może być także fakt, iż zostały zrealizowane w niewielkiej grupie uczestników. Mimo iż małe próby mogą być metodologicznie wątpliwe (np. generalizacja jest trudna), mogą być użyteczne do wnioskowania, jeśli stosuje się odpowiednie testy statystyczne (Nachar 2008, ss. 13-20; Yates 1934, ss. 217-235). Autorki założyły również, że zmienną niezależną jest badana grupa respondentów, a nie cała populacja pokolenia Z. Trudność jednoznacznego wskazania przedziału wiekowego pokolenia Z sprawia, że problematyczne jest traktowanie tej zmiennej jako zmiennej niezależnej. Autorki stwierdziły, że wykorzystanie generacji Z jako heurystyki jest użyteczne, ponieważ profilowanie pokoleniowe istnieje obecnie jako opis w popularnych mediach i kulturze popularnej.

## Rozdział 6

# Zachowania przedstawicieli pokolenia Z w mediach społecznościowych

Wszyscy ankietowani przedstawiciele pokolenia Z w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii wskazali, że korzystali z portali społecznościowych. Na **rysunku 1** zaprezentowano licznosci odpowiedzi (w %) na pytanie typu wielokrotnego wyboru, z których portali społecznościowych respondenci korzystali w 2021 roku.



**Rysunek 1.** Korzystanie z portali społecznościowych przez przedstawicieli pokolenia Z w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 123)

Na podstawie zgromadzonych danych można wskazać najbardziej popularne portale społecznościowe w badanych grupach respondentów w 2021 roku. Zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii wskazano Facebook, YouTube oraz Instagram, przy czym popularność wymienionych trzech portali różni się w badanych krajach. Ponadto widoczne są bardzo duże różnice w korzystaniu z Twittera (56 punktów proc.) oraz Pinteresta (19 punktów proc.) przez respondentów w Polsce i Wielkiej Brytanii. W kategorii „inne portale” (poza wymienionymi w pytaniu) respondenci wskazali:

- w Polsce: VK.com, Telegram, LinkedIn;
- w Wielkiej Brytanii: Etoro, LinkedIn, TikTok, Reddit.

Każdy z portali został wymieniony tylko przez jednego respondenta w danym kraju.

Szczegółowe dane dotyczące korzystania przez respondentów z portali społecznościowych w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci respondenta zawierają **tabela 6** i **tabela 7**.

**Tabela 6.** Korzystanie z portali społecznościowych przez respondentów w Polsce w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci

Odpowiedzi	Ogół		Kobiety		Mężczyźni		p
	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	
Facebook	148	98,01%	123	97,62%	25	100,00%	0,2180
YouTube	142	94,04%	117	92,86%	25	100,00%	0,0842
Twitter	9	5,96%	4	3,97%	5	16,00%	<b>0,0102</b>
Instagram	118	78,15%	103	81,75%	15	60,00%	<b>0,0081</b>
Snapchat	55	36,42%	44	34,92%	11	44,00%	0,1944
Vimeo	0	0	0	0	0	0	1
Pinterest	24	15,89%	21	16,67%	3	12,00%	0,2798
Forsquare	0	0	0	0	0	0	1

Liczności (identyczne odpowiedzi były ignorowane) (Wektor) Zmienna (Wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021a, s. 87)

Dane zgromadzone w Polsce wskazują na niewielkie różnice (% przypadków) korzystających mężczyzn i kobiet z danego portalu społecznościowego. Różnica między wskaźnikami struktury według płci respondenta okazała się istotna statystycznie tylko w przypadku korzystania z Twittera i Instagrama, przy czym kobiety częściej niż mężczyźni korzystały z portalu Instagram. Odwrotną zależność można wskazać w przypadku Twittera – to mężczyźni częściej korzystali z tego portalu.

**Tabela 7.** Korzystanie z portali społecznościowych przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci

Odpowiedzi	Ogół		Kobiety		Mężczyźni		P
	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	
Facebook	123	82,00%	67	83,75%	56	80,00%	0,2755
YouTube	134	89,33%	70	87,50%	64	91,43%	0,2183
Twitter	90	60,00%	47	58,75%	43	61,43%	0,3691
Instagram	125	83,33%	69	86,25%	56	80,00%	0,1528
Snapchat	106	70,67%	59	73,75%	47	67,14%	0,1875
Vimeo	11	7,33%	7	8,75%	4	5,71%	0,2380
Pinterest	53	35,33%	36	45,00%	17	24,29%	<b>0,0041</b>
Forsquare	2	1,33%	0	0	2	2,86%	0,0639

Liczności (identyczne odpowiedzi były ignorowane) (Wektor) Zmienna (Wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021a, s. 88)

Analiza danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii wskazuje, że udział (% przypadków) mężczyzn i kobiet korzystających z danego portalu społecznościowego był zbliżony. Różnica między wskaźnikami struktury według płci respondenta okazała się istotna statystycznie tylko w przypadku korzystania z Pinteresta – kobiety częściej niż mężczyźni korzystały z tego portalu.

Kolejnym krokiem była próba weryfikacji hipotezy o niezależności dwóch jakościowych cech: wybór portalu społecznościowego a miejsce zamieszkania respondenta. W tym celu zastosowano test chi-kwadrat Pearsona, który umożliwił analizę zgromadzonych danych (zawartych w **tabeli 8** i **tabeli 9**) i dostarczenie dowodu na związek tych dwóch zmiennych. Test chi-kwadrat Pearsona polegał na porównaniu częstości zaobserwowanych z częstościami oczekiwanymi przy założeniu hipotezy zerowej (o braku związku pomiędzy tymi dwiema zmiennymi). Zweryfikowano hipotezę zerową:

$$H_0: \text{cechy X i Y są niezależne}$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \text{cechy X i Y są zależne}$$

Zgromadzone dane dotyczące korzystania z portalu społecznościowego według miejsca zamieszkania respondenta w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności zaprezentowano w **tabeli 8** (dane dla Polski) i **tabeli 9** (dane dla Wielkiej Brytanii).

**Tabela 8.** Korzystanie z portalu społecznościowego według miejsca zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności

Portal	Miejsce zamieszkania (% względem liczby odpowiedzi = 151)						chi-kwadrat Pearsona	p
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem		
Facebook	56,95%	14,57%	4,64%	13,91%	7,95%	98,01%	7,90	0,0954
YouTube	53,64%	14,57%	5,3%	13,25%	7,28%	94,04%	4,15	0,3859
Twitter	0,66%	0	1,32%	1,99%	1,99%	5,96%	19,55	<b>0,0006</b>
Instagram	45,03%	10,60%	3,97%	10,60%	7,95%	78,15%	2,00	0,7361
Snapchat	39,09%	9,93%	3,97%	7,28%	3,31%	63,58%	6,01	0,1988
Vimeo	0	0	0	0	0	0	0,00	1,0000
Pinterest	9,27%	1,99%	0,66%	2,65%	1,32%	15,89%	0,31	0,9889
Forsquare	0	0	0	0	0	0	0,00	1,0000

Badanie istotności różnic – grupy niezależne (5 grup), skala zmiennej zależnej – nominalna.  
Zmienna niezależna: portal, zmienna zależna: miejsce zamieszkania.

**Źródło:** Opracowanie własne

W przypadku portalu Twitter wyniki testu chi-kwadrat Pearsona ( $p = 0,0006$ ), przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ) dają podstawę do odrzucenia weryfikowanej hipotezy zerowej. Oznacza to, że istnieje istotna statystycznie zależność między wyborem Twittera a miejscem zamieszkania respondenta – portal ten wybierany był głównie przez mieszkańców – przedstawicieli pokolenia Z dużych miast w Polsce. Wynik taki jednak należy traktować z dużą ostrożnością z uwagi na małą liczbę odpowiedzi. Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ) w przypadku pozostałych wymienionych w **tabeli 8** portali społecznościowych wskazują na brak podstaw do odrzucenia weryfikowanej hipotezy zerowej i tym samym na brak związku między wyborem portalu a miejscem zamieszkania respondenta.

Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona w przypadku wszystkich wymienionych w **tabeli 9** portali społecznościowych, przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ), wskazują na brak podstaw do odrzucenia weryfikowanej hipotezy zerowej i wykazanie braku związku między wyborem portalu a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii.

Wykorzystanie testu chi-kwadrat Pearsona pozwoliło zmierzyć istotność związku między badanymi zmiennymi, nie pozwoliło jednak na zmierzenie jego siły oraz przyczynowego charakteru powiązań między zmiennymi (wybór portalu społecznościowego a miejsce zamieszkania respondenta).

**Tabela 9.** Korzystanie z portalu społecznościowego według miejsca zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziomu jego istotności

Portal	Miejsce zamieszkania (% względem liczby odpowiedzi = 150)						chi-kwadrat Pearsona	p
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem		
Facebook	14,00%	12,00%	16,00%	11,33%	28,67%	82,00%	4,75	0,3135
YouTube	14,00%	10,67%	19,33%	12,67%	12,67%	89,33%	1,40	0,8438
Twitter	11,33%	10,00%	10,67%	6,00%	22,00%	60,00%	8,95	0,0625
Instagram	13,33%	11,33%	16,67%	10,00%	32,00%	83,33%	5,15	0,2727
Snapchat	11,33%	9,33%	17,33%	8,00%	24,67%	70,67%	5,87	0,2089
Vimeo	2,67%	1,33%	1,33%	0	2,00%	7,33%	5,77	0,2169
Pinterest	6,67%	5,33%	7,33%	5,33%	10,67%	35,33%	2,00	0,7362
Forsquare	0,67%	0	0	0	0,67%	1,33%	2,66	0,6162

Badanie istotności różnic – grupy niezależne (5 grup), skala zmiennej zależnej – nominalna.  
Zmienna niezależna: portal, zmienna zależna: miejsce zamieszkania.

**Źródło:** Opracowanie własne

Następnym etapem badania było poszukiwanie odpowiedzi, jakie korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez przedstawicieli pokolenia Z były istotne w obu badanych krajach. Przedstawiono respondentom katalog korzyści (wraz z możliwością wskazania innych, niewymienionych w pytaniu, korzyści) i poproszono o ocenę każdej z nich w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najmniej istotną korzyść, a 5 – najbardziej istotną korzyść. Uzyskane licznosci odpowiedzi oraz sumy punktów (tzn. sumy iloczynów liczb odpowiedzi i ocen poszczególnych korzyści) w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii przedstawiono odpowiednio w **tabeli 10** i **tabeli 11**.

**Tabela 10.** Ocena korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce w 2021 roku

Korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych	Ocena korzyści (liczba odpowiedzi)					Suma punktów
	1	2	3	4	5	
Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych	2	2	5	45	97	<b>686</b>
Błyskawiczna komunikacja	1	2	2	28	118	<b>713</b>
Najważniejsze informacje w jednym miejscu	1	10	23	77	40	598
Podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe wideo, muzyka)	4	7	21	68	51	608
Dzielenie się informacjami ze znajomymi	3	4	11	39	94	<b>670</b>
Możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy	1	8	10	79	53	628

Korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych	Ocena korzyści (liczba odpowiedzi)					Suma punktów
	1	2	3	4	5	
Możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy	3	20	17	70	41	579
Możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy	7	33	61	37	13	469
Dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym	3	10	28	58	52	599
Szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych)	1	6	20	67	57	626
Zdobycie nowych znajomych	7	23	22	55	44	559
Możliwość autopromocji, pokazywania siebie	15	19	26	59	32	527

**Źródło:** Opracowanie własne

Wśród korzyści, które wystąpiły podczas używania konta w mediach społecznościowych, respondenci w Polsce w badanym okresie najwyżej ocenili: *błyskawiczną komunikację, możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych oraz dzielenie się informacjami ze znajomymi*. Jako najmniej istotną korzyść wskazali natomiast *możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy*.

**Tabela 11.** Ocena korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych	Ocena korzyści (liczba odpowiedzi)					Suma punktów
	1	2	3	4	5	
Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych	11	20	43	48	28	512
Błyskawiczna komunikacja	7	14	22	42	65	<b>594</b>
Najważniejsze informacje w jednym miejscu	8	20	47	46	29	518
Podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe video, muzyka)	8	22	43	50	27	516
Dzielenie się informacjami ze znajomymi	5	20	29	57	39	<b>555</b>
Możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy	8	26	50	39	27	501
Możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy	12	25	46	42	25	493
Możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy	13	40	41	33	23	463
Dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym	13	19	41	50	27	509
Szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych)	9	21	49	44	27	509
Zdobycie nowych znajomych	22	20	40	41	27	481
Możliwość autopromocji, pokazywania siebie	17	29	40	33	31	482

**Źródło:** Opracowanie własne

W przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii respondenci najwyżej ocenili następujące korzyści z używania konta w mediach społecznościowych: *blyskawiczną komunikację oraz dzielenie się informacjami ze znajomymi*. Jako najmniej istotną korzyść wskazali – tak jak respondenci w Polsce – *możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy*.

Wśród innych korzyści, które wystąpiły podczas używania konta w mediach społecznościowych, respondenci w Polsce wskazali:

- możliwość zakupów oraz szybką sprzedaż produktów; wyrobienie opinii na temat danego produktu lub danej firmy;
- znalezienie pracy;
- odkrywanie nowych zainteresowań, możliwość rozwoju osobistego, ukierunkowania się na dany styl;
- zyskanie popularności, promowanie siebie;
- śledzenie życia innych, obserwowanie tego, co dzieje się w świecie;
- czas na odprężenie i poprawę humoru;
- dowiadywanie się o różnego rodzaju wydarzeniach;
- łączenie ludzi w grupy, możliwość dyskusji na dowolne tematy z innymi ludźmi, większa otwartość na nowe znajomości;
- zachęcanie do pomocy, np. aby adoptować zwierzęta.

Z kolei respondenci z Wielkiej Brytanii wskazali:

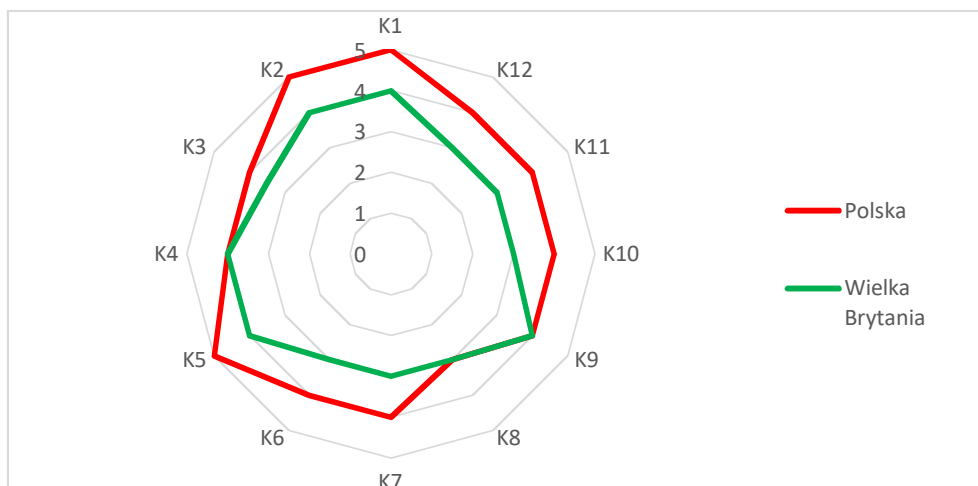
- możliwość przesyłania strumieniowego i interakcji ze społecznością, możliwość łączenia się z ludźmi w różnych strefach czasowych;
- bycie popularnym, wyrażanie siebie;
- zabawę, wypełnianie wolnego czasu;
- kanał informacyjny, w którym można dowiedzieć się, co dzieje się na świecie, i zobaczyć opinie innych ludzi;
- poczucie bycia częścią „czegoś”, częścią społeczności;
- znajdowanie nowych ofert pracy;
- utrzymywanie kontaktu ze znajomymi z innych miejsc;
- nauczenie się czegoś nowego.

W celu porównania odpowiedzi dotyczących oceny korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii posłużono się medianą. Obliczenie wartości mediany dla każdej z korzyści (**rysunek 2**) umożliwiło wskazanie wartości środkowej, czyli takiej, która dzieli liczbę obserwacji na pół (zatem powyżej i poniżej niej znajduje się jednakowa liczba obserwacji) w każdej grupie badawczej.

Porównanie median (**rysunek 2**) pozwoliło na wnioskowanie, że respondenci w Polsce wyżej oceniali przedstawione korzyści niż respondenci w Wielkiej Brytanii. Respondenci w Wielkiej Brytanii wyżej ocenili możliwość wpływania na markę niż respondenci w Polsce. W przypadku *możliwości tworzenia i wprowadzania*



zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy oraz dostępu do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym mediany ocen były identyczne wśród respondentów w obu krajach.



K1 – możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych; K2 – błyskawiczna komunikacja; K3 – najważniejsze informacje w jednym miejscu; K4 – podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe wideo, muzyka); K5 – dzielenie się informacjami ze znajomymi; K6 – możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy; K7 – możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy; K8 – możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy; K9 – dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym; K10 – szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych); K11 – zdobycie nowych znajomych; K12 – możliwość autopromocji, pokazywania siebie

**Rysunek 2.** Mediany ocen korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 127)

W celu zbadania zależności między zmiennymi: *korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych* oraz *pleć respondenta* posłużono się testem U Manna–Whitneya (**tabela 12** i **tabela 13**). Test ten został wykorzystany do analizy odpowiedzi na pytania dotyczące różnic między badanymi grupami, gdyż ma tę wielką zaletę, że może być stosowany na małych próbach uczestników. Może być również stosowany, gdy mierzone zmienne są typu porządkowego, np. skala Likerta (Nachar 2008, ss. 13-20). W obydwu badaniach (w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii) respondentów podzielono na dwie grupy (kobiety i mężczyźni). Autorki nie mogły stwierdzić, że obie badane grupy pochodzą z rozkładu normalnego, ponieważ obejmują one relatywnie małą liczbę uczestników. W takim przypadku autorki nie mogły odwołać się do parametrycznego testu średniej z wykorzystaniem rozkładu t-Studenta, ponieważ nie było możliwości sprawdzenia, czy obie próby mają rozkład normalny (Fay, Proschan 2010, ss. 1-39; Walters 2021).

**Tabela 12.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych & płeć	2065,00	9411,00	1410,00	-0,82	0,4102
Błyskawiczna komunikacja & płeć	1929,00	9547,00	1546,00	-0,14	0,8865
Najważniejsze informacje w jednym miejscu & płeć	1821,00	9655,00	1496,00	0,39	0,6943
Podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe wideo, muzyka) & płeć	2104,50	9371,50	1370,50	-1,02	0,3071
Dzielenie się informacjami ze znajomymi & płeć	1773,00	9703,00	1448,00	0,63	0,5265
Możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy & płeć	1652,50	9823,50	1327,50	1,24	0,2163
Możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy & płeć	1788,00	9688,00	1463,00	0,56	0,5767
Możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy & płeć	1680,00	9796,00	1355,00	1,10	0,2718
Dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym & płeć	1929,50	9546,50	1545,50	-0,15	0,8846
Szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych) & płeć	1985,00	9491,00	1490,00	-0,42	0,6723
Zdobycie nowych znajomych & płeć	2049,50	9426,50	1425,50	-0,75	0,4557
Możliwość autopromocji, pokazywania siebie & płeć	1935,00	9541,00	1540,00	-0,17	0,8629

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 129)

Analiza danych zgromadzonych w Polsce w 2021 roku nie pozwoliła na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne (dla żadnej ze zmiennych nie uzyskano  $p < 0,05$ ). Oznacza to, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni podobnie oceniali wymienione w tabeli korzyści, które wystąpiły podczas używania przez nich konta w mediach społecznościowych.

Podobnie jak w przypadku badania zrealizowanego w Polsce, analiza danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii w 2021 roku nie pozwoliła na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne (dla żadnej ze zmiennych nie uzyskano  $p < 0,05$ ). Oznacza to, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni podobnie oceniali wymienione w tabeli korzyści, które wystąpiły podczas używania przez nich konta w mediach społecznościowych.

**Tabela 13.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych & płeć	5070,50	6254,50	2585,50	-0,83	0,4043
Błyskawiczna komunikacja & płeć	5008,50	6316,50	2523,50	-1,10	0,2711
Najważniejsze informacje w jednym miejscu & płeć	5327,50	5997,50	2757,50	0,16	0,8697
Podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe video, muzyka) & płeć	5167,00	6158,00	2682,00	-0,46	0,6462
Dzielenie się informacjami ze znajomymi & płeć	5156,00	6169,00	2671,00	-0,51	0,6134
Możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy & płeć	4912,00	6413,00	2427,00	-1,45	0,1466
Możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy & płeć	5213,00	6112,00	2728,00	-0,28	0,78
Możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy & płeć	5381,00	5944,00	2704,00	0,37	0,7114
Dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym & płeć	5378,50	5946,50	2706,50	0,36	0,7170
Szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych) & płeć	5527,00	5798,00	2558,00	0,94	0,3458
Zdobycie nowych znajomych & płeć	5645,50	5679,50	2439,50	1,39	0,1640
Możliwość autopromocji, pokazywania siebie & płeć	5669,50	5655,50	2415,50	1,48	0,1384

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 130)

Dalszym etapem analizy statystycznej zgromadzonych danych było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych (zmienna *X*) a miejscem zamieszkania respondenta (zmienna *Y*). Aby ocenić współzależność między dwiema cechami jakościowymi, obliczono współczynnik korelacji nieparametrycznej – współczynnik korelacji rang Spearmana (tabela 14 i tabela 15). Współczynnik korelacji rang Spearmana stosuje się do analizy współzależności obiektów pod względem cechy dwuwymiarowej (*X*, *Y*). Obliczony z próby współczynnik  $R_{xy}$  jest estymatorem współczynnika korelacji  $\rho$  w populacji generalnej, a jego wartość liczbowa stanowi ocenę punktową siły powiązania w całej populacji (Akoglu 2018, ss. 91-93; Wiśniewski 2014, ss. 174-184). Stąd konieczność testowania istotności współczynnika korelacji wyliczonego w oparciu o próbę losową. Zweryfikowano następujący układ hipotez:

$$H_0: \rho = 0$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \rho \neq 0$$

Weryfikacja hipotezy zerowej pomogła w ocenie, czy istniejąca zależność między badanymi zmiennymi ( $X$  i  $Y$ ) w próbie jest tylko przypadkowa, czy też może być prawidłowością w badanych zbiorowościach (krajach).

**Tabela 14.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	$N$ ważnych	$R$ Spearmana	$t(N-2)$	$p$
Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych & miejsce zamieszkania	151	0,0318	0,3878	0,6988
Błyskawiczna komunikacja & miejsce zamieszkania	151	0,1169	1,4370	0,1528
Najważniejsze informacje w jednym miejscu & miejsce zamieszkania	151	0,2286	2,8665	<b>0,0048</b>
Podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe wideo, muzyka) & miejsce zamieszkania	151	0,1262	1,5526	0,1226
Dzielenie się informacjami ze znajomymi & miejsce zamieszkania	151	0,0564	0,6901	0,4912
Możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy & miejsce zamieszkania	151	0,0677	0,8278	0,4090
Możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy & miejsce zamieszkania	151	0,2243	2,8092	<b>0,0056</b>
Możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy & miejsce zamieszkania	151	0,1043	1,2797	0,2026
Dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym & miejsce zamieszkania	151	0,0233	0,2849	0,7761
Szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych) & miejsce zamieszkania	151	0,1073	1,3180	0,1895
Zdobycie nowych znajomych & miejsce zamieszkania	151	-0,0990	-1,2138	0,2267
Możliwość autopromocji, pokazywania siebie & miejsce zamieszkania	151	0,1260	1,5450	0,1233

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** Opracowanie własne

Analiza zgromadzonych danych dała podstawy do wskazania dwóch istotnych statystycznie dodatnich słabych korelacji między zmiennymi zależnymi a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce ( $p < 0,05$ ). Można zatem stwierdzić, że z im większego miasta pochodzili respondenci, tym wyżej oceniali następujące korzyści z używania konta w mediach społecznościowych: najważniejsze informacje w jednym miejscu oraz możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy.

**Tabela 15.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

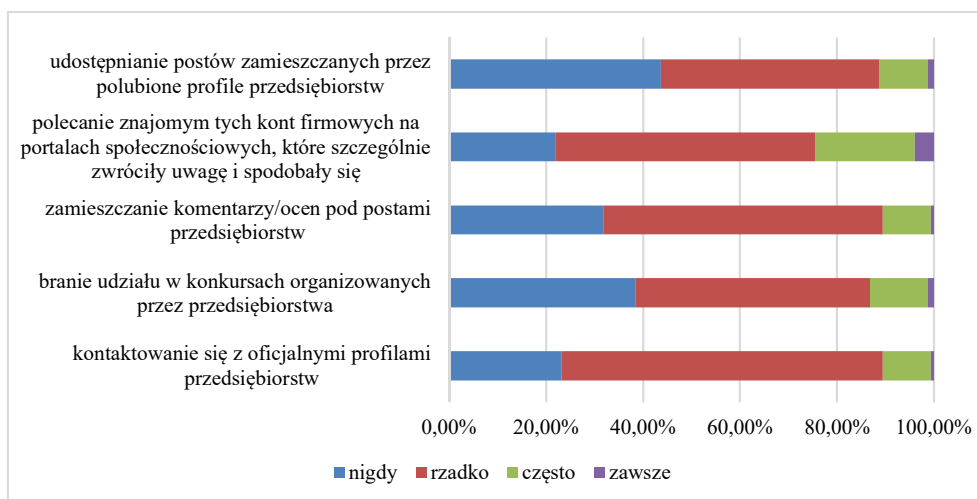
Zmienne	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t</i> ( <i>N</i> - 2)	<i>p</i>
Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych & miejsce zamieszkania	150	0,0706	0,8606	0,3909
Błyskawiczna komunikacja & miejsce zamieszkania	150	0,0235	0,2862	0,7751
Najważniejsze informacje w jednym miejscu & miejsce zamieszkania	150	0,0795	0,9701	0,3336
Podążanie za trendami w Internecie (np. ciekawe wideo, muzyka) & miejsce zamieszkania	150	0,0082	0,0995	0,9209
Dzielenie się informacjami ze znajomymi & miejsce zamieszkania	150	-0,0417	-0,5071	0,6128
Możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy & miejsce zamieszkania	150	0,0035	0,0427	0,9660
Możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy & miejsce zamieszkania	150	0,0313	0,3812	0,7036
Możliwość tworzenia i wprowadzania zmian w produktach/usługach oraz funkcjonowaniu firmy & miejsce zamieszkania	150	-0,0289	-0,3519	0,7255
Dostęp do wielu serwisów WWW, korzystając z jednego konta w portalu społecznościowym & miejsce zamieszkania	150	-0,0023	-0,0281	0,9776
Szansa na zapoznanie się z dodatkowymi materiałami (w wypadku oficjalnych profili artystów, programów telewizyjnych) & miejsce zamieszkania	150	-0,1348	-1,6546	0,1001
Zdobycie nowych znajomych & miejsce zamieszkania	150	-0,0370	-0,4510	0,6527
Możliwość autopromocji, pokazywania siebie & miejsce zamieszkania	150	0,1233	1,5115	0,1328

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** Opracowanie własne

W przypadku badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii w 2021 roku nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ). Miejsce zamieszkania respondentów w Wielkiej Brytanii nie miało związku z oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych.

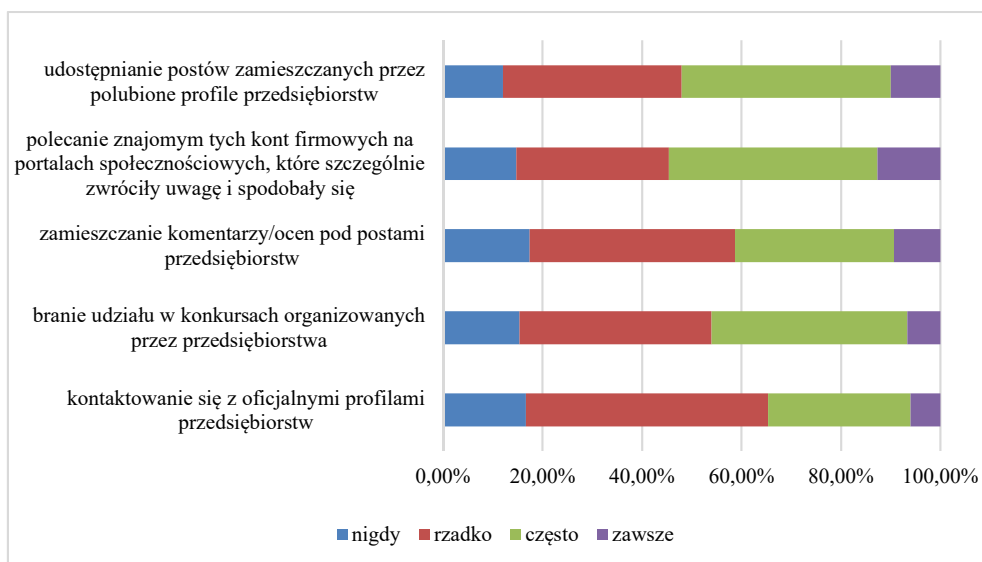
W dalszej części kwestionariusza ankiety zawarto także pytanie: *Z jaką częstotliwością wykonuje Pan/Pani niżej wymienione czynności w mediach społecznościowych?* Uzyskane wyniki w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku zostały zaprezentowane na **rysunku 3** i **rysunku 4**.



**Rysunek 3.** Czynności wykonywane w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 130)

Wyniki badania zrealizowanego w Polsce wskazują, że badani przedstawiciele pokolenia Z nigdy nie wykonywali lub wykonywali rzadko wszystkie wymienione czynności w mediach społecznościowych. Może to świadczyć o niskim zainteresowaniu respondentów treściami publikowanymi przez przedsiębiorców w mediach społecznościowych w Polsce.



**Rysunek 4.** Czynności wykonywane w mediach społecznościowych przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 131)

W przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii, w odniesieniu do wszystkich wymienionych czynności, około 50-60% respondentów odpowiedziało, że wykonują je często lub zawsze. Odpowiedzi uzyskane wśród przedstawicieli pokolenia Z w Wielkiej Brytanii bardzo różniły się od odpowiedzi uzyskanych od respondentów w Polsce.

W celu ustalenia, czy płeć respondenta ma wpływ na częstotliwość wykonywania przez niego określonych czynności w mediach społecznościowych, autorki zastosowały test *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość). Uzyskane wyniki w roku 2021 dotyczące wpływu płci na wykonywane czynności w mediach społecznościowych, które autorki poddały badaniu statystycznemu, zostały zaprezentowane w **tabeli 16** i **tabeli 17**.

**Tabela 16.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Kontaktowanie się z oficjalnymi profilami przedsiębiorstw & płeć	1865,50	9610,50	1540,50	0,20	0,8383
Branie udziału w konkursach organizowanych przez przedsiębiorstwa & płeć	1866,50	9609,50	1541,50	0,18	0,8550
Zamieszczanie komentarzy/ocen pod postami przedsiębiorstw & płeć	1786,00	9690,00	1461,00	0,65	0,5188
Polecanie znajomym tych kont firmowych na portalach społecznościowych, które szczególnie zwróciły uwagę i spodobały się & płeć	1824,00	9652,00	1499,00	0,42	0,6776
Udostępnianie postów zamieszczanych przez polubione profile przedsiębiorstw & płeć	1707,50	9768,50	1382,50	1,06	0,2897

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 132)

W przypadku badania zrealizowanego w Polsce, analiza zgromadzonych danych nie pozwoliła na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne (dla żadnej ze zmiennych nie uzyskano  $p < 0,05$ ). Oznacza to, że w badanej grupie zarówno kobiety, jak i mężczyźni wykonywali z podobną częstotliwością wymienione w tabeli czynności.

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że płeć respondenta z Wielkiej Brytanii nie wpływa na wykonywane czynności w mediach społecznościowych. Reasumując, rezultaty przeprowadzonych badań w obu krajach (**tabela 16** i **tabela 17**) wskazują na brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 17.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Kontaktowanie się z oficjalnymi profilami przedsiębiorstw & płć	5465,00	5860,00	2620,00	0,73	0,4650
Branie udziału w konkursach organizowanych przez przedsiębiorstwa & płć	5239,50	6085,50	2754,50	-0,18	0,8564
Zamieszczanie komentarzy/ocen pod postami przedsiębiorstw & płć	5648,00	5677,00	2437,00	1,45	0,1479
Polecanie znajomym tych kont firmowych na portalach społecznościowych, które szczególnie zwróciły uwagę i spodobały się & płć	5550,50	5774,50	2534,50	1,06	0,2905
Udostępnianie postów zamieszczanych przez polubione profile przedsiębiorstw & płć	5487,50	5837,50	2597,50	0,81	0,4164

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021b, s. 133)

Następnym etapem analizy było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych (zmienna *X*) a miejscem zamieszkania respondenta (zmienna *Y*). Aby ocenić współzależność między dwiema cechami jakościowymi (Akoglu 2018, ss. 91-93), autorki ponownie skorzystały z testu nieparametrycznego – współczynnika korelacji rang Spearmana (**tabela 18** i **tabela 19**). Zweryfikowano następujący układ hipotez:

$$H_0: \rho = 0$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \rho \neq 0$$

Weryfikacja hipotezy zerowej pomogła w ocenie, czy istniejąca zależność między badanymi zmiennymi (*X* i *Y*) w próbie jest tylko przypadkowa, czy też może być prawidłowością w badanych zbiorowościach (krajach).

Analiza danych (**tabela 18**) wskazuje, iż w przypadku badania zrealizowanego w Polsce nie wystąpiły istotnie statystycznie korelacje między analizowanymi zmiennymi, tj. częstotliwością wykonywania wymienionych czynności w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w 2021 roku ( $p > 0,05$ ).



**Tabela 18.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t</i> ( <i>N</i> – 2)	<i>p</i>
Kontaktowanie się z oficjalnymi profilami przedsiębiorstw & miejsce zamieszkania	151	–0,1259	–1,5491	0,1235
Branie udziału w konkursach organizowanych przez przedsiębiorstwa & miejsce zamieszkania	151	–0,1021	–1,2524	0,2124
Zamieszczanie komentarzy/ocen pod postami przedsiębiorstw & miejsce zamieszkania	151	0,0277	0,3379	0,7359
Polecanie znajomym tych kont firmowych na portalach społecznościowych, które szczególnie zwróciły uwagę i spodobały się & miejsce zamieszkania	151	0,1180	1,4509	0,1489
Udostępnianie postów zamieszczanych przez polubione profile przedsiębiorstw & miejsce zamieszkania	151	0,0421	0,5144	0,6077

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** Opracowanie własne

**Tabela 19.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t</i> ( <i>N</i> – 2)	<i>p</i>
Kontaktowanie się z oficjalnymi profilami przedsiębiorstw & miejsce zamieszkania	150	0,0060	0,0735	0,9415
Branie udziału w konkursach organizowanych przez przedsiębiorstwa & miejsce zamieszkania	150	–0,0791	–0,9653	0,3360
Zamieszczanie komentarzy/ocen pod postami przedsiębiorstw & miejsce zamieszkania	150	0,0377	0,4585	0,6473
Polecanie znajomym tych kont firmowych na portalach społecznościowych, które szczególnie zwróciły uwagę i spodobały się & miejsce zamieszkania	150	0,0518	0,6305	0,5293
Udostępnianie postów zamieszczanych przez polubione profile przedsiębiorstw & miejsce zamieszkania	150	0,1064	1,3017	0,1950

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** Opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku badania przeprowadzonego w Polsce, również analiza statystyczna danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii w 2021 roku (**tabela 19**) wskazuje na brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ). Podsumowując – miejsce zamieszkania respondentów w Polsce

oraz w Wielkiej Brytanii nie miało związku z częstotliwością wykonywania przez nich określonych czynności w mediach społecznościowych.

Kolejnym etapem badania było zapytanie respondentów (poprzez pytanie oparte na skali porządkowej), czy przed skorzystaniem z usługi lub przed zakupem produktu konkretnej firmy poszukują jej konta w mediach społecznościowych. Zgromadzone dane (jako licznosci) w Polsce i Wielkiej Brytanii w 2021 roku przedstawiono w **tabeli 20**.

**Tabela 20.** Licznosci odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Skumulowana liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi	Skumulowany procent odpowiedzi
<b>Polska</b>				
Nigdy	9	9	5,96%	5,96%
Rzadko (tylko w określonych przypadkach)	50	59	33,11%	39,07%
Często	63	122	41,72%	80,79%
Prawie zawsze	29	151	19,21%	100,00%
<b>Wielka Brytania</b>				
Nigdy	9	9	6,00%	6,00%
Rzadko (tylko w określonych przypadkach)	41	50	27,33%	33,33%
Często	74	124	49,33%	82,67%
Prawie zawsze	26	150	17,33%	100,00%

Badanie istotności różnic – grupy niezależne (5 grup), skala zmiennej zależnej – nominalna.  
Zmienna niezależna: portal, zmienna zależna: miejsce zamieszkania.

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021a, s. 89)

Porównując licznosci odpowiedzi (w %) udzielonych w poszczególnych kategoriach (**tabela 20**), należy wskazać na duże podobieństwo oceny dotyczącej poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi przez respondentów w obydwu badanych krajach w 2021 roku. Większość respondentów (67% w Wielkiej Brytanii oraz 61% w Polsce) określiła, że przed skorzystaniem z usługi / przed zakupem produktu konkretnej firmy często lub prawie zawsze poszukuje jej konta w mediach społecznościowych.

W celu zbadania zależności między zmiennymi: poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi oraz płcią respondenta posłużono się testem *U* Manna–Whitneya. Test ten został wykorzystany do analizy odpowiedzi na pytania dotyczące różnic między badanymi grupami, gdyż ma tę wielką zaletę, że może być stosowany na małych próbach

uczestników (**tabela 21**). Może być również stosowany, gdy mierzone zmienne są typu porządkowego, np. skala Likerta (Nachar 2008, ss. 13-20). W obydwu badaniach (w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii) respondentów podzielono na dwie grupy (kobiety i mężczyźni). Autorki nie mogły stwierdzić, że obie badane dwie grupy pochodzą z rozkładu normalnego, ponieważ obejmują one relatywnie małą liczbę uczestników. W takim przypadku autorki nie mogły odwołać się do parametrycznego testu średniej z wykorzystaniem rozkładu t-Studenta, ponieważ nie było możliwości sprawdzenia, czy obie próby mają rozkład normalny (Fay, Proschan 2010, s. 1-39; Walters 2021).

**Tabela 21.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi a płcią respondenta w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Test <i>U</i> Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) zależności między poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi względem zmiennej: <i>płeć</i>	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Wyniki dotyczące badania w Polsce	1412,00	10064,00	1087,00	<b>2,5960</b>	<b>0,0094</b>
Wyniki dotyczące badania w Wielkiej Brytanii	5080,00	6245,00	2595,00	-0,8335	0,4045

Test *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) (Wektor) względem zmiennej: *płeć*. Zaznaczone wyniki są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021a, s. 90)

Analiza zgromadzonych danych w Polsce w 2021 roku pozwoliła na stwierdzenie, że *płeć* istotnie różnicowała analizowaną zmienną ( $p = 0,0094$ ). Interpretacja danych zawartych w **tabeli 21** pozwala wnioskować, że kobiety – przedstawicielki pokolenia *Z* w Polsce – istotnie częściej niż mężczyźni przed zakupem produktu/usługi szukały kont określonych firm w mediach społecznościowych. W przypadku danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii nie stwierdzono istotnej zależności między zmiennymi: poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi oraz płcią respondenta.

Kolejnym etapem analizy było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi (zmienna *X*) a miejscem zamieszkania respondenta (zmienna *Y*).

Aby ocenić współzależność między dwiema cechami jakościowymi (Akoglu 2018, ss. 91-93), autorki ponownie skorzystały z testu nieparametrycznego – współczynnika korelacji rang Spearmana (**tabela 22**). Zweryfikowano następujący układ hipotez:

$$H_0: \rho = 0$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \rho \neq 0$$

Weryfikacja hipotezy zerowej pomogła w ocenie, czy istniejąca zależność między badanymi zmiennymi (X i Y) w próbie jest tylko przypadkowa, czy też może być prawidłowością w badanych zbiorowościach (krajach).

**Tabela 22.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Korelacja porządku rang Spearmana zmiennych: <i>poszukiwanie konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi &amp; miejsce zamieszkania</i>	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t(N - 2)</i>	<i>p</i>
Wyniki dotyczące badania w Polsce	151	0,0796	0,9748	0,3313
Wyniki dotyczące badania w Wielkiej Brytanii	150	-0,1322	-1,6220	0,1069

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2021a, s. 90)

Uzyskane współczynniki *R* Spearmana nie są istotne statystycznie. Analiza nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych statystycznie korelacji między badanymi cechami: poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi a miejscem zamieszkania respondentów w Polsce w 2021 roku. Podobnie jest w przypadku współczynników obliczonych dla danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii w 2021 roku – uzyskane współczynniki *R* Spearmana nie są istotne statystycznie ( $p > 0,05$ ).

Następnym etapem badania było poszukiwanie odpowiedzi, jakie korzyści związane z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych przez przedstawicieli pokolenia Z były istotne w obu badanych krajach. Przedstawiono respondentom katalog korzyści (wraz z możliwością wskazania innych, niewymienionych w pytaniu, korzyści) i poproszono o ocenę każdej z nich w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najmniej istotną korzyść, a 5 – najbardziej istotną korzyść. Ponieważ poziom pomiaru badanych zmiennych oparty został na skali przedziałowej (Harpe 2015, ss. 836-850), możliwe było obliczenie średnich ocen poszczególnych korzyści, wartości odchylenia standardowego i współczynników zmienności (**tabela 23**).

**Tabela 23.** Średnia ocena, odchylenie standardowe oraz współczynnik zmienności korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Korzyści związane z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych	Polska			Wielka Brytania		
	średnia	odchylenie standardowe	współczynnik zmienności	średnia	odchylenie standardowe	współczynnik zmienności
Możliwość bieżącego śledzenia nowości	4,2252	0,7931	18,77	3,4000	1,0991	32,33
Okazja do zadania dodatkowych pytań	3,2252	1,1205	34,74	3,3267	1,1082	33,31
Szansa na wygranę nagród w konkursach	3,1060	1,2445	40,07	3,3133	1,1766	35,51
Poznanie nowych osób skupionych wokół marki	2,8212	1,2387	43,91	2,9267	1,1591	39,61
Możliwość szybszego rozwiązania problemów	3,5695	1,1166	31,28	3,5400	1,1564	32,67
Skorzystanie z ciekawych gier, aplikacji związanych z marką	3,2517	1,2123	37,28	3,2333	1,1895	36,79
Okazja do otrzymania kuponu rabatowego	3,7086	1,1752	31,69	3,5200	1,1394	32,37
Możliwość wpływania na markę (możliwość kształtowania marki)	2,7086	1,0557	38,98	3,1800	1,1590	36,45

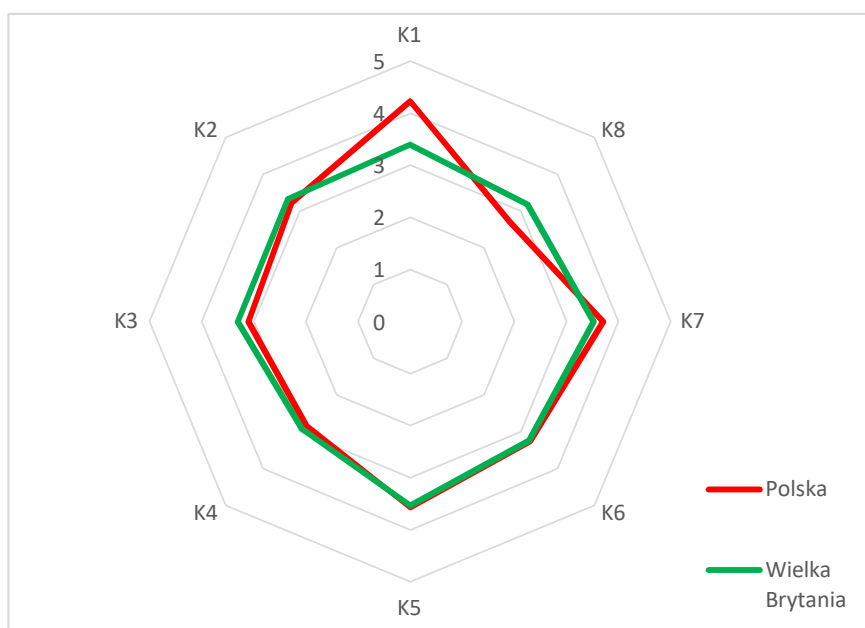
**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 55)

Analiza średnich umożliwiła zidentyfikowanie najważniejszych korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych. Respondenci w obu krajach wskazali takie same trzy najważniejsze korzyści, choć w nieco innej kolejności ważności. Respondenci w Wielkiej Brytanii wskazali:

1. możliwość szybszego rozwiązania problemów,
2. okazję do otrzymania kuponu rabatowego,
3. możliwość bieżącego śledzenia nowości.

Z kolei respondenci w Polsce wskazali:

1. możliwość bieżącego śledzenia nowości,
2. okazję do otrzymania kuponu rabatowego,
3. możliwość szybszego rozwiązania problemów.



K1 – możliwość bieżącego śledzenia nowości; K2 – okazja do zadania dodatkowych pytań; K3 – szansa na wygranie nagród w konkursach; K4 – poznanie nowych osób skupionych wokół marki; K5 – możliwość szybszego rozwiązywania problemów; K6 – skorzystanie z ciekawych gier, aplikacji związanych z marką; K7 – okazja do otrzymania kuponu rabatowego; K8 – możliwość wpływania na markę (możliwość kształtowania marki)

**Rysunek 5.** Średnie oceny korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 56)

Porównanie średnich (**rysunek 5**) pozwoliło także na wnioskowanie, że respondenci w Polsce wyżej ocenili możliwość bieżącego śledzenia nowości niż respondenci w Wielkiej Brytanii. Z kolei respondenci w Wielkiej Brytanii wyżej ocenili możliwość wpływania na markę niż respondenci w Polsce. W przypadku pozostałych wymienionych w tabeli korzyści średnie oceny były zbliżone wśród respondentów w obu krajach (różnice średnich w obu badanych grupach na ogół wyniosły ok. 0,2). Rozproszenie wyników uzyskanych w obu krajach również było zbliżone. Świadczy o tym analiza wartości współczynnika zmienności będącego jedną z miar rozproszenia (zmienności, dyspersji), stosowaną do badania stopnia zróżnicowania wartości zmiennej. Uzyskane wartości współczynnika zmienności są zbliżone w obu badanych grupach respondentów (krajach), co wskazuje, że średnio ocena każdej z korzyści związanej z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych w danej grupie odchyłała się w podobnym zakresie. Wartość współczynnika zmienności sugeruje, że różnica w rozproszeniu ocen respondentów w obu

badanych krajach jest niewielka – zmienność jest na przeciętnym (średnim) poziomie. Wyjątkiem jest jedynie mała zmienność w przypadku oceny możliwości bieżącego śledzenia nowości przez respondentów w Polsce w 2021 roku.

Wśród innych korzyści, które wystąpiły w związku z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych respondenci w Polsce wymienili:

- szybkie i ciekawe (np. w formie filmów) informacje o promocjach, rabatach, konkursach;
- poznanie i obserwowanie nowości, wiedzę o wprowadzeniu nowego produktu wcześniej;
- możliwość śledzenia komentarzy innych oraz ocen produktu przez osobę prezentującą;
- dostęp do większej ilości informacji na temat marki i produktów;
- szybszy kontakt, pomoc w zakupach przez Internet, uzyskanie informacji o szczegółach produktów, możliwość wypróbowania produktów (próbki produktów);
- możliwość obserwowania, co jest modne, poznanie nowych trendów;
- możliwość brania udziału w życiu firmy, możliwość znalezienia pracy.

Natomiast respondenci z Wielkiej Brytanii wskazali:

- szybkie uzyskiwanie bezpośrednich informacji;
- natychmiastową komunikację;
- informacje o nowościach, promocjach, ofertach i rabatach;
- inspirację, kreatywność;
- możliwość sprawdzenia dostępności/zapasów;
- możliwość zobaczenia, jak firma działa „za kulisami”.

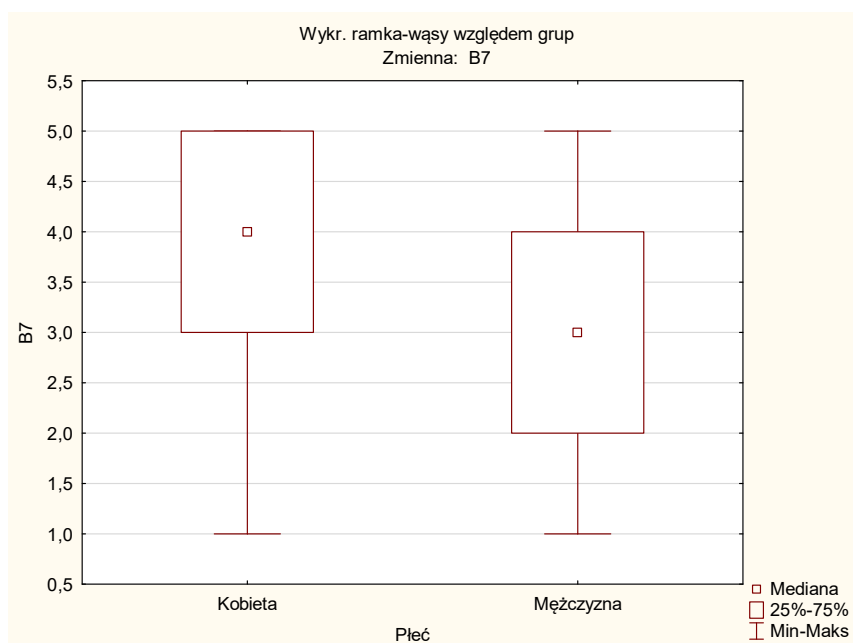
Kolejnym krokiem było zbadanie, czy istnieje zależność między poszczególnymi korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a płcią respondenta. W tym celu wykorzystano testy nieparametryczne dla dwóch grup niezależnych. Testy te służą weryfikacji hipotezy, że dwie analizowane próby pochodzą z różnych populacji generalnych (zbiorowości statystycznych). Wymogiem zastosowania testu była możliwość uporządkowania analizowanych zmiennych (danych pomiarowych) w sposób rosnący, czyli od wartości minimalnej do wartości maksymalnej. Zastosowano test *U* Manna–Whitneya (**tabela 24** i **tabela 25**), gdyż dane są mierzalne, ale ich rozkład nie jest rozkładem normalnym oraz dane są typu porządkowego (Nachar 2008; Walters 2021). W przypadku danych typu porządkowego hipoteza zerowa ( $H_0$ ) zakłada, że typy rozkładów analizowanych grup nie różnią się istotnie od siebie.

**Tabela 24.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych względem płci respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Możliwość bieżącego śledzenia nowości & płęć	1836,50	9639,50	1511,50	0,353197	0,7239
Okazja do zadania dodatkowych pytań & płęć	1693,50	9782,50	1368,50	1,074905	0,2824
Szansa na wygranę dodatkowych nagród w konkursach & płęć	1954,500	9521,50	1520,50	-0,279171	0,7801
Poznanie nowych osób skupionych wokół marki & płęć	1941,50	9534,50	1533,50	-0,211107	0,8328
Możliwość szybszego rozwiązania problemów	1833,00	9643,00	1508,00	0,351427	0,7253
Skorzystanie z ciekawych gier, aplikacji związanych z marką & płęć	1832,50	9643,50	1507,50	0,347732	0,7280
Okazja do otrzymania kuponu rabatowego & płęć	1339,00	10137,00	1014,00	2,952604	<b>0,0032</b>
Możliwość wpływania na markę (możliwość kształtowania marki) & płęć	1755,50	9720,50	1430,50	0,749444	0,4536

Test *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) względem zmiennej: *plęć*. Zaznaczone wyniki są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 57)



**Rysunek 6.** Zależność między oceną okazji do otrzymania kuponu rabatowego na profilu firmowym w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 57)



Zaobserwowano istotną statystycznie zależność między okazją do otrzymania kuponu rabatowego a płcią respondenta w Polsce ( $p = 0,0032$ ). Zasadne jest wnioskowanie, że kobiety – przedstawicielki pokolenia Z w Polsce – istotnie wyżej niż mężczyźni oceniły okazje do otrzymania kuponu rabatowego, obserwując firmę w mediach społecznościowych przed zakupem produktu/usługi. Wnioski te potwierdza **rysunek 6**.

Podsumowując, wśród wszystkich badanych zmiennych (**tabela 24**) zidentyfikowano tylko jedną zależność (**rysunek 3**). Zasadne jest wnioskowanie o braku zależności między pozostałymi analizowanymi korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce.

**Tabela 25.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych względem płci respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Możliwość bieżącego śledzenia nowości & płeć	5156,50	6168,50	2671,50	-0,503062	0,6149
Okazja do zadania dodatkowych pytań & płeć	5232,50	6092,50	2747,50	-0,203290	0,8389
Szansa na wygranie dodatkowych nagród w konkursach & płeć	5099,50	6225,50	2614,50	-0,722496	0,4700
Poznanie nowych osób skupionych wokół marki & płeć	5754,00	5571,00	2331,00	1,818869	0,0689
Możliwość szybszego rozwiązania problemów & płeć	5636,00	5689,00	2449,00	1,369579	0,1708
Skorzystanie z ciekawych gier, aplikacji związanych z marką & płeć	5659,50	5665,50	2425,50	1,452563	0,1463
Okazja do otrzymania kuponu rabatowego & płeć	6141,00	5184,00	2699,00	-0,392330	0,6948
Możliwość wpływania na markę (możliwość kształtowania marki) & płeć	5724,00	5601,00	2361,00	1,712129	0,0869

Test *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) względem zmiennej: *płeć*. Zaznaczone wyniki są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 58)

Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dla danych pochodzących z Wielkiej Brytanii (**tabela 25**) nie dają podstaw do odrzucenia założonej hipotezy zerowej ( $p > 0,05$ ). W przypadku wszystkich wymienionych korzyści typy rozkładów analizowanych grup nie różnią się istotnie od siebie. Nie istnieje zależność między poszczególnymi korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a płcią respondenta.

Dalszym etapem analizy statystycznej zgromadzonych danych było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych (zmienna X) a miejscem zamieszkania

respondenta (zmienna Y). Aby ocenić współzależność między dwiema cechami jakościowymi (Akoglu 2018, ss. 91-93), autorki ponownie skorzystały z testu nieparametrycznego – współczynnika korelacji rang Spearmana (**tabela 26** i **tabela 27**).

**Tabela 26.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	N ważnych	R Spearmana	t(N-2)	p
Możliwość bieżącego śledzenia nowości & miejsce zamieszkania	151	0,1284	1,5808	0,1160
Okazja do zadania dodatkowych pytań & miejsce zamieszkania	151	0,1195	1,4693	0,1439
Szansa na wygraną dodatkowych nagród w konkursach & miejsce zamieszkania	151	0,0340	0,4147	0,6790
Poznanie nowych osób skupionych wokół marki & miejsce zamieszkania	151	0,0638	0,7799	0,4367
Możliwość szybszego rozwiązania problemów & miejsce zamieszkania	151	0,0778	0,9530	0,3421
Skorzystanie z ciekawych gier, aplikacji związanych z marką & miejsce zamieszkania	151	0,0982	1,2039	0,2305
Okazja do otrzymania kuponu rabatowego & miejsce zamieszkania	151	0,0586	0,7167	0,4747
Możliwość wpływania na markę (możliwość kształtowania marki) & miejsce zamieszkania	151	0,0394	0,4810	0,6313

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 58)

Analiza statystyczna nie dała podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Stwierdzono brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ). Miejsce zamieszkania respondenta w Polsce nie było istotnie powiązane z badanymi korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych.

**Tabela 27.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	N ważnych	R Spearmana	t(N-2)	p
Możliwość bieżącego śledzenia nowości & miejsce zamieszkania	150	0,0222	0,2697	0,7878
Okazja do zadania dodatkowych pytań & miejsce zamieszkania	150	-0,0026	-0,0315	0,9749
Szansa na wygraną dodatkowych nagród w konkursach & miejsce zamieszkania	150	-0,1099	-1,3457	0,1804
Poznanie nowych osób skupionych wokół marki & miejsce zamieszkania	150	0,0282	0,3432	0,7319

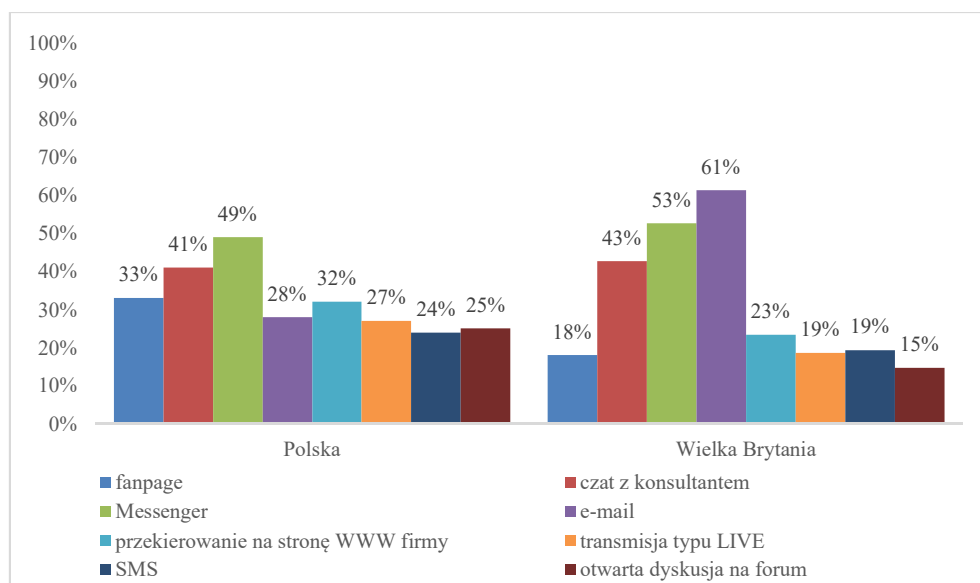
Zmienne	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t(N - 2)</i>	<i>p</i>
Możliwość szybszego rozwiązania problemów & miejsce zamieszkania	150	0,0151	0,1847	0,8537
Skorzystanie z ciekawych gier, aplikacji związanych z marką & miejsce zamieszkania	150	0,0832	1,0156	0,3115
Okazja do otrzymania kuponu rabatowego & miejsce zamieszkania	150	-0,0333	-0,4054	0,6857
Możliwość wpływania na markę (możliwość kształtowania marki) & miejsce zamieszkania	150	0,0691	0,8431	0,4005

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Ławińska, Korombel 2021, s. 59)

Podsumowując, współczynniki korelacji (**tabela 26** i **tabela 27**) obliczone dla danych zgromadzonych wśród przedstawicieli pokolenia Z w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii są bliskie 0 oraz nie są istotne statystycznie. Nie zidentyfikowano istotnych statystycznie korelacji między miejscem zamieszkania respondenta a badanymi korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych.

Następne pytanie (typu wielokrotnego wyboru) skierowane do respondentów dotyczyło określenia preferowanej formy komunikacji przedstawiciela pokolenia Z z przedsiębiorstwem w mediach społecznościowych. Uzyskane licznosci odpowiedzi przedstawiono na **rysunku 7**.

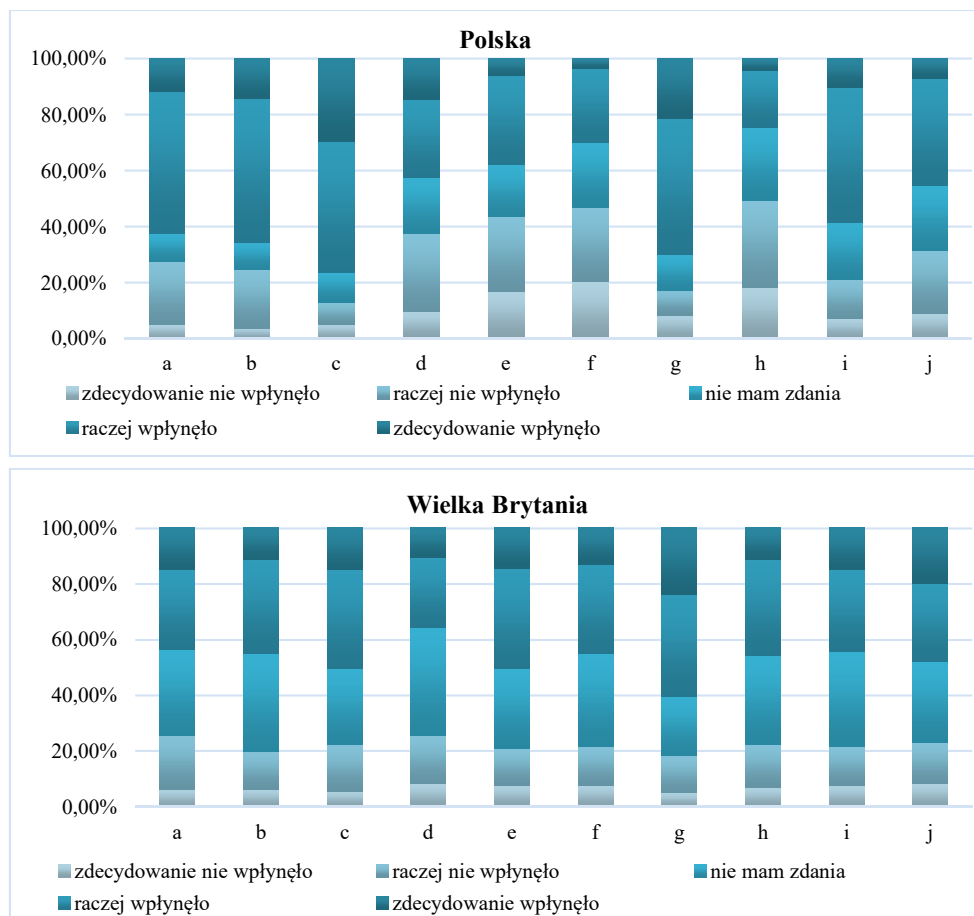


**Rysunek 7.** Preferowana forma komunikacji z przedsiębiorstwem w mediach społecznościowych zdaniem respondentów pokolenia Z w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne

Zgromadzone dane pozwalają określić, że przedstawiciele pokolenia Z w Polsce jako formy komunikacji z przedsiębiorstwami preferowali Messenger oraz czat z konsultantem. Natomiast respondenci z Wielkiej Brytanii woleliby komunikować się z przedsiębiorstwami poprzez e-mail oraz Messenger.

W kolejnym kroku badania autorki podjęły próbę ustalenia, czy i jeżeli tak, to które działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpłynęły na podjęcie decyzji zakupowej respondentów pokolenia Z w 2021 roku. Wskaźniki struktury dla poszczególnych działań przedstawione zostały na **rysunku 8**.



a – publikacja informacji o nowości; b – przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi; c – publikacja informacji o promocji; d – prezentacja testu wykonanego przez eksperta; e – rekomendacja znanej osoby; f – wzięcie udziału w konkursie; g – otrzymanie kuponu rabatowego; h – wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań; i – pozytywne działania marki, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani; j – społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne

**Rysunek 8.** Ocena działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe respondentów pokolenia Z – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023b)

Na podstawie analizy danych przedstawionych na **rysunku 8** można stwierdzić, że działania podejmowane przez przedsiębiorców w mediach społecznościowych wpływały na decyzje zakupowe badanych przedstawicieli pokolenia Z. Działaniami o zdecydowanym wpływie na decyzje zakupowe respondentów zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii były: publikacja informacji o promocji oraz otrzymanie kuponu rabatowego.

Respondenci w Polsce, wybierając odpowiedź „inne działania”, wskazali:

- szybką odpowiedź na pytania;
- częste zamieszczanie postów i aktualizowanie danych w mediach społecznościowych;
- lokowanie produktu przez influencerów, rekomendacje, pozytywne recenzje;
- filmy wideo związane z produktem;
- darmowe próbki produktów, rabaty;
- akcje charytatywne, produkty eko, brak testów na zwierzętach.

Z kolei innymi działaniami przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych o zdecydowanym wpływie na decyzje zakupowe respondentów w Wielkiej Brytanii były:

- duży rabat;
- korzystne oferty, podarowanie określonego produktu przy zakupie, np. darmowa gra przy zakupie konsoli;
- sposób, w jaki firma traktuje swoich pracowników;
- rekomendacje influencerów, pozytywne recenzje;
- wyznawane wartości, np. wspieranie „Black Lives Matter” (amerykański ruch przeciwko rasizmowi) sprawiło, że respondent szanował przedsiębiorstwo i tam kupował.

Następnym etapem analizy zgromadzonych danych było określenie wpływu działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej w zależności od płci respondenta (**tabela 28** i **tabela 29**).

**Tabela 28.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Publikacja informacji o nowości & płć	1588,50	9887,50	1263,50	1,69	0,0919
Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & płć	1689,00	9787,00	1364,00	1,14	0,2528
Publikacja informacji o promocji & płć	1467,00	10009,0	1142,00	<b>2,32</b>	<b>0,0202</b>
Prezentacja testu wykonanego przez eksperta & płć	1790,50	9685,50	1465,50	0,56	0,5746
Rekomendacja znanej osoby & płć	1848,00	9628,00	1523,00	0,27	0,7900
Organizacja konkursu & płć	1761,00	9715,00	1436,00	0,72	0,4749

Oferowanie kuponu rabatowego & płeć	1493,50	9982,50	1168,50	<b>2,17</b>	<b>0,0297</b>
Wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań & płeć	1626,00	9850,00	1301,00	1,41	0,1573
Akcje charytatywne & płeć	1546,00	9930,00	1221,00	1,89	0,0584
Społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & płeć	1336,00	10140,00	1011,00	<b>2,94</b>	<b>0,0032</b>

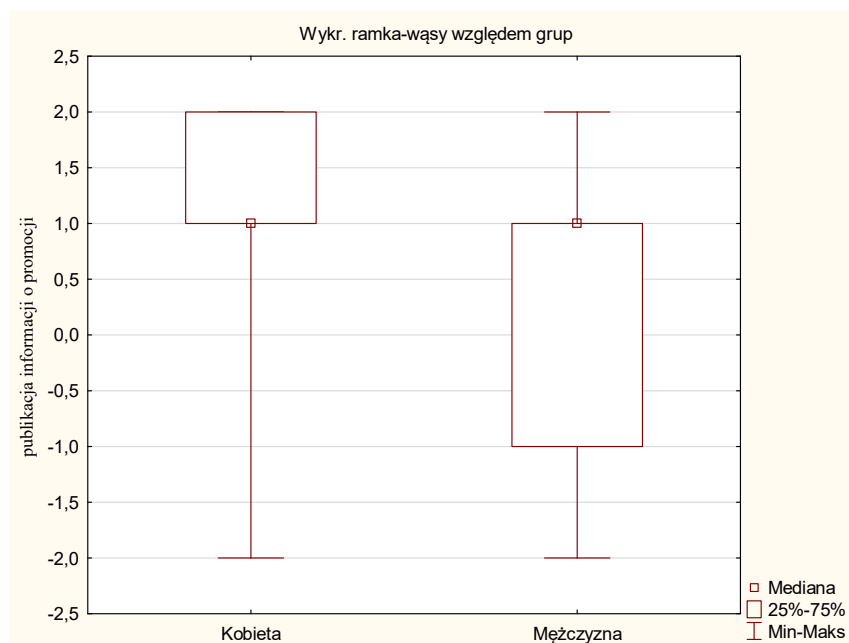
Test *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) (Wektor) względem zmiennej: *płeć*. Zaznaczone wyniki są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023b)

Analiza danych pozwoliła w następujących przypadkach na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne:

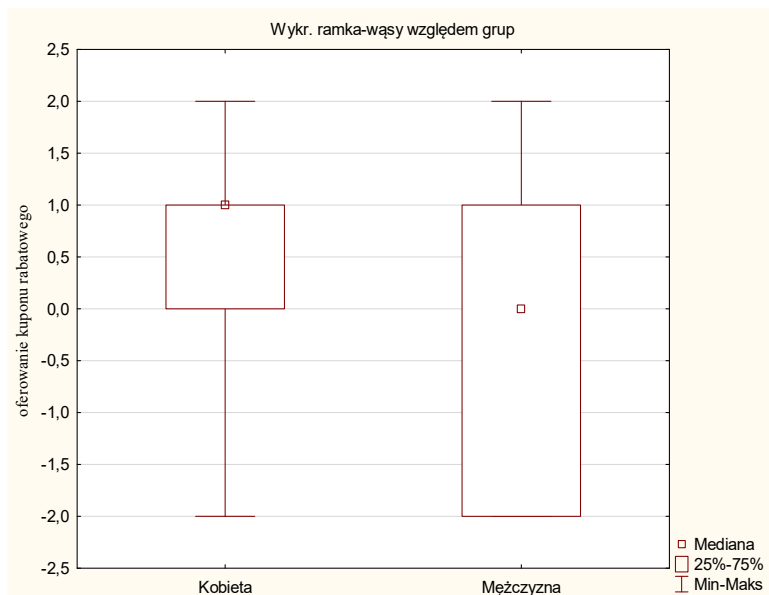
- publikacja informacji o promocji ( $p = 0,02$ ),
- oferowanie kuponu rabatowego ( $p = 0,03$ ),
- społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne ( $p = 0,003$ ).

W przypadku wymienionych zmiennych działania te z istotnie wyższą siłą w przypadku kobiet wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn, co potwierdzają także interpretacje graficzne (**rysunek 9**, **rysunek 10** i **rysunek 11**).



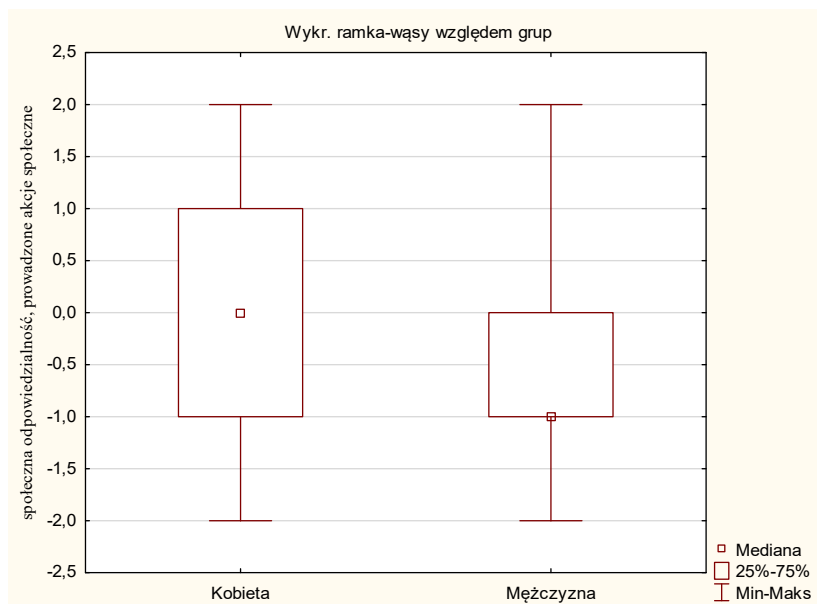
**Rysunek 9.** Wpływ opublikowania informacji o promocji przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe respondenta pokolenia Z według płci w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023b)



**Rysunek 10.** Wpływ oferowania kuponu rabatowego przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe respondenta pokolenia Z według płci w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023b)



**Rysunek 11.** Wpływ społecznej odpowiedzialności, prowadzonych akcji społecznych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe respondenta pokolenia Z według płci w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023b)

Trzy z badanych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych w różny sposób wpływały na podejmowanie decyzji zakupowych przez badanych przedstawicieli pokolenia Z w Polsce w zależności od płci respondenta.

**Tabela 29.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Publikacja informacji o nowości & płć	5264,00	6061,00	2779,00	-0,08	0,9364
Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & płć	5089,00	6236,00	2604,00	-0,77	0,4408
Publikacja informacji o promocji & płć	5200,50	6124,50	2715,50	-0,33	0,7425
Prezentacja testu wykonanego przez eksperta & płć	5708,00	5617,00	2377,00	1,66	0,0969
Rekomendacja znanej osoby & płć	5600,50	5724,50	2484,50	1,23	0,2171
Organizacja konkursu & płć	5101,50	6223,50	2616,50	-0,72	0,4735
Oferowanie kuponu rabatowego & płć	5194,50	6130,50	2709,50	-0,35	0,7246
Wykorzystywanie tablicy do zadawania pytań & płć	5213,00	6112,00	2728,00	-0,28	0,7789
Akcje charytatywne & płć	5148,00	6177,00	2663,00	-0,53	0,5937
Spółeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & płć	5209,50	6115,50	2724,50	-0,29	0,7710

Test *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) (Wektor) względem zmiennej: płć. Zaznaczone wyniki są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023b)

W przypadku badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ). Płć respondenta nie była istotnie powiązana ze zmiennymi zależnymi – działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych w celu wpływania na podjęcie decyzji zakupowej przez przedstawicieli pokolenia Z.

Następnie poddano badaniu wpływ działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych na decyzję zakupową przedstawicieli pokolenia Z w zależności od miejsca zamieszkania respondenta (**tabela 30** i **tabela 31**).

Nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ). Miejsce zamieszkania nie było istotnie powiązane ze zmiennymi zależnymi – działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych w celu wpływania na podjęcie decyzji zakupowej przez przedstawicieli pokolenia Z (**tabela 30**).



**Tabela 30.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między wpływem działań prowadzonych przez firmy z wykorzystaniem mediów społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

Zmienne	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t</i> ( <i>N</i> - 2)	<i>p</i>
Publikacja informacji o nowości & miejsce zamieszkania	151	0,0983	1,2058	0,2298
Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & miejsce zamieszkania	151	0,1386	1,7078	0,0898
Publikacja informacji o promocji & miejsce zamieszkania	151	-0,0232	-0,2829	0,7777
Prezentacja testu wykonanego przez eksperta & miejsce zamieszkania	151	0,0153	0,1868	0,8521
Rekomendacja znanej osoby & miejsce zamieszkania	151	0,1068	1,3107	0,1920
Wzięcie udziału w konkursie & miejsce zamieszkania	151	0,0028	0,0342	0,9728
Otrzymanie kuponu rabatowego & miejsce zamieszkania	151	-0,0269	-0,3282	0,7432
Udostępnienie tablicy jako miejsca do zadawania pytań & miejsce zamieszkania	151	0,1511	1,8659	0,0640
Pozytywne działania marki/firmy, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani & miejsce zamieszkania	151	0,1150	1,4130	0,1597
Spółeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & miejsce zamieszkania	151	0,0612	0,7478	0,4557

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** Opracowanie własne

**Tabela 31.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między wpływem działań prowadzonych przez firmy z wykorzystaniem mediów społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

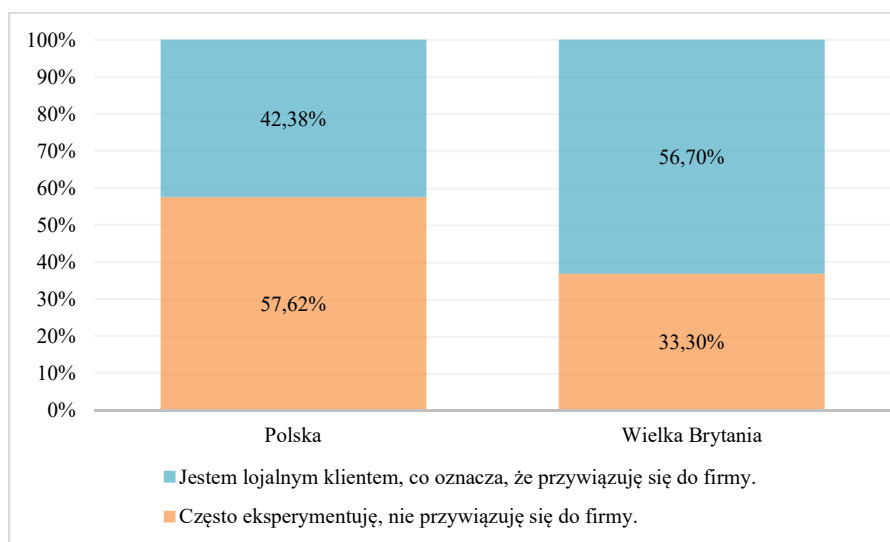
Zmienne	<i>N</i> ważnych	<i>R</i> Spearmana	<i>t</i> ( <i>N</i> - 2)	<i>p</i>
Publikacja informacji o nowości & miejsce zamieszkania	150	-0,0213	-0,2592	0,7958
Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi & miejsce zamieszkania	150	-0,0366	-0,4451	0,6569
Publikacja informacji o promocji & miejsce zamieszkania	150	0,0603	0,7348	0,4636
Prezentacja testu wykonanego przez eksperta & miejsce zamieszkania	150	0,0126	0,1538	0,8780
Rekomendacja znanej osoby & miejsce zamieszkania	150	0,0397	0,4829	0,6299
Wzięcie udziału w konkursie & miejsce zamieszkania	150	-0,0547	-0,6662	0,5064
Otrzymanie kuponu rabatowego & miejsce zamieszkania	150	0,0123	0,1500	0,8809
Udostępnienie tablicy jako miejsca do zadawania pytań & miejsce zamieszkania	150	0,0908	1,1090	0,2692
Pozytywne działania marki/firmy, które wyjątkowo spodobały się Panu/Pani & miejsce zamieszkania	150	0,0381	0,4632	0,6439
Spółeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne & miejsce zamieszkania	150	-0,1070	-1,3095	0,1924

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** Opracowanie własne

Nie stwierdzono istotnych statystycznie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi ( $p > 0,05$ ). Miejsce zamieszkania nie było istotnie powiązane ze zmiennymi zależnymi – działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych w celu wpływania na podjęcie decyzji zakupowej przez przedstawicieli pokolenia Z w Wielkiej Brytanii (**tabela 31**).

Kolejne dwa pytania ankiety skierowanej do przedstawicieli pokolenia Z dotyczyły oceny lojalności i obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych. Wyniki badań przeprowadzonych w 2021 roku wskazały, że 57% respondentów w Wielkiej Brytanii i zaledwie 42% respondentów w Polsce określiło siebie jako lojalnych klientów, czyli takich, którzy przywiązują się do firmy. Wynika stąd, że badani respondenci w Polsce często eksperymentują, tzn. nie przywiązują się do firmy. Natomiast ankietowani przedstawiciele pokolenia Z w Wielkiej Brytanii częściej określali siebie jako lojalnych wobec firmy, co przedstawiono na **rysunku 12**.



**Rysunek 12.** Licznosci odpowiedzi (w %) dotyczące określenia lojalności wobec przedsiębiorstwa przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne

Następnym etapem analizy zgromadzonych danych było zweryfikowanie związku między określeniem mianem lojalnego klienta a płcią respondenta. Wykorzystanie testu chi-kwadrat Pearsona umożliwiło zmierzenie istotności związku między badanymi zmiennymi, nie pozwoliło jednak na zmierzenie jego siły oraz przyczynowego charakteru powiązań między zmiennymi. Licznosci odpowiedzi według płci respondentów w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii wraz z wynikami analiz statystycznych zaprezentowano w **tabeli 32**.

**Tabela 32.** Wpływ płci respondenta na określenie mianem lojalnego klienta – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Stwierdzenie	Płeć (% ogółu)				Razem	
	mężczyzna		kobieta			
	GB	PL	GB	PL	GB	PL
Jestem lojalnym klientem, co oznacza, że przywiązuję się do firmy.	27,34	8,61	29,33	33,77	56,67	42,38
Często eksperymentuję, nie przywiązuję się do firmy.	19,33	7,95	24,00	49,67	43,33	57,62
Ogół	46,67	16,56	53,33	83,44	100,00	100,00
Analiza statystyczna						
statystyka	chi-kwadrat		df		p	
	GB	PL	GB	PL	GB	PL
chi-kwadrat Pearsona	0,1939	1,1344	df= 1	df= 1	0,6597	0,2868
tau b i c Kendalla	b = -0,0360	b = -0,0867	c = -0,0356	c = -0,0637	-	-
R rang Spearmana	-0,0360	-0,0867	t = -0,4377	t = -1,062	-0,6622	0,2900

PL – Polska, GB – Wielka Brytania

**Źródło:** Opracowanie własne

Analiza wyników uzyskanych zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i w Polsce w 2021 roku nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych powiązań ( $p = 0,66$  w Wielkiej Brytanii oraz  $p = 0,29$  w Polsce) między zmiennymi: płcią respondenta a określeniem mianem lojalnego klienta. Różnica w odsetku przypadków między kobietami i mężczyznami okazała się nieistotna statystycznie.

Następnie zweryfikowano zależność między określeniem mianem lojalnego klienta a miejscem zamieszkania badanych przedstawicieli pokolenia Z. Liczności odpowiedzi według miejsca zamieszkania respondentów w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii wraz z wynikami analiz statystycznych przedstawiono w **tabeli 33**.

Przeprowadzona analiza nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych statystycznie powiązań ( $p = 0,50$  w przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii oraz  $p = 0,26$  dla badania przeprowadzonego w Polsce) między zmiennymi: miejscem zamieszkania respondenta a określeniem mianem lojalnego klienta, tzn. osoby, która przywiązuję się do firmy (**tabela 33**). Podsumowując, analiza statystyczna zgromadzonych wyników badań przedstawionych w **tabeli 32** oraz **tabeli 33** pozwala na potwierdzenie, iż płeć lub miejsce zamieszkania respondenta nie miały wpływu na określenie mianem lojalnego klienta.

**Tabela 33.** Wpływ miejsca zamieszkania respondenta na określenie mianem lojalnego klienta – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Stwierdzenie	Miejsce zamieszkania (% ogółu)										Razem	
	wieś		miasto do 50 tys. mieszk.		miasto do 100 tys. mieszk.		miasto do 250 tys. mieszk.		miasto > 250 tys. mieszk.			
	GB	PL	GB	PL	GB	PL	GB	PL	GB	PL	GB	PL
Jestem lojalnym klientem, co oznacza, że przywiązuję się do firmy.	7,33	20,53	9,33	6,62	10,67	2,65	8,00	8,61	21,33	3,97	56,67	42,38
Często eksperymentuję, nie przywiązuję się do firmy.	8,00	37,09	3,33	7,95	10,00	2,65	6,67	5,30	15,33	4,64	43,33	57,62
Ogół	15,33	57,62	12,67	14,57	20,67	5,30	14,67	13,91	36,67	8,61	100,0	100,0
Analiza statystyczna												
statystyka	chi-kwadrat		df		p							
	GB	PL	GB	PL	GB	PL						
chi-kwadrat Pearsona	3,3870	5,2517	df= 4	df= 4	0,4952	0,2624						
tau b i c Kendalla	b = 0,158	b = -0,1211	c = 0,0194	c = -0,1330	-	-						
R rang Spearmana	0,0175	-0,1301	t = 0,2133	t = -1,602	t = 0,2133	0,1114						

PL – Polska, GB – Wielka Brytania

**Źródło:** Opracowanie własne

Wyniki zrealizowanych badań w Polsce w 2021 roku wskazują także, iż przedstawiciele pokolenia Z na ogół nie bronią reputacji firmy w mediach społecznościowych (56% respondentów ogółem). Najczęściej argumentowano to stwierdzeniami, że przedsiębiorstwo nie musi odpowiadać na każdy atak w mediach społecznościowych (22%) oraz że przedsiębiorstwo zatrudnia osobę odpowiedzialną za komunikację na fanpage'u (12%). Zupełnie inaczej odpowiadali przedstawiciele pokolenia Z w Wielkiej Brytanii, gdyż 64% respondentów było skłonnych do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych.

Analiza statystyczna nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych powiązań ( $p = 0,44$  w przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii oraz  $p = 0,08$  dla badania przeprowadzonego w Polsce) między zmiennymi: skłonnością do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych oraz płcią respondenta (**tabela 34**).

**Tabela 34.** Wpływ płci respondenta na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych	Płeć (% ogółu)				Razem	
	mężczyzna		kobieta			
	GB	PL	GB	PL	GB	PL
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ nie musi ona odpowiadać na każdy atak.	6,67	2,65	10,00	19,21	16,67	21,85
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ należy nagłaśniać uchybienia w ofercie i obsłudze.	0,67	4,64	3,33	17,22	4,00	21,85
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ firma ma osobę odpowiedzialną za komunikację na fanpage`u.	7,33	4,64	8,00	7,28	15,33	11,92
Tak, bronię firmy w dyskusji, pod warunkiem, że zarzuty są bezpodstawne i absurdalne (nie zgadzają się z rzeczywistością).	12,00	0,66	16,00	4,64	28,00	5,30
Tak, bronię firmy w dyskusji, gdy autor krytycznej wypowiedzi ukrywa się pod nieprawdziwym nazwiskiem (widać, że ma zmyślane dane personalne).	3,33	1,99	4,67	26,49	8,00	28,48
Tak, bronię firmy w dyskusji, gdy negatywna opinia prezentowana jest po wielokroć i staje się męcząca dla innych.	8,00	1,99	6,00	6,62	14,00	8,61
Tak, bezwarunkowo bronię firmy (którą lubię) w dyskusji.	8,67	0,00	5,33	1,99	14,00	1,99
Ogół	46,67	16,56	53,33	83,44	100,0	100,0
Analiza statystyczna						
statystyka	chi-kwadrat		df		p	
	GB	PL	GB	PL	GB	PL
chi-kwadrat Pearsona	5,8791	11,4328	df= 6	df= 6	0,4369	0,0759
tau b i c Kendalla	b = -0,0525	b = -0,0362	c = -0,0672	c = -0,0340	-	-
R rang Spearmana	-0,0594	-0,0406	t = -0,7241	t = -0,4960	0,4702	0,6206

PL – Polska, GB – Wielka Brytania

**Źródło:** Opracowanie własne

Kolejne tabele zawierają licznosci odpowiedzi oraz wyniki analizy statystycznej zależności między skłonnością do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce (**tabela 35**) oraz w Wielkiej Brytanii (**tabela 36**).

**Tabela 35.** Wpływ miejsca zamieszkania respondenta na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych – wyniki badań w Polsce w 2021 roku

Skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych	Miejsce zamieszkania (% ogółu)					
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ nie musi ona odpowiadać na każdy atak.	15,23	1,99	1,32	1,99	1,32	21,85
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ należy nagłaśniać uchybienia w ofercie i obsłudze.	10,60	5,96	0,66	3,31	1,32	21,85
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ firma ma osobę odpowiedzialną za komunikację na fanpage'u.	6,62	1,32	0	1,99	1,99	11,92
Tak, bronię firmy w dyskusji, pod warunkiem, że zarzuty są bezpodstawne i absurdalne (nie zgadzają się z rzeczywistością).	1,99	1,99	0	0,00	1,32	5,30
Tak, bronię firmy w dyskusji, gdy autor krytycznej wypowiedzi ukrywa się pod nieprawdziwym nazwiskiem (widać, że ma zmyślone dane personalne).	16,56	1,99	2,65	4,64	2,65	28,48
Tak, bronię firmy w dyskusji, gdy negatywna opinia prezentowana jest po wielokroć i staje się męcząca dla innych.	5,96	0,66	0	1,99	0,00	8,61
Tak, bezwarunkowo bronię firmy (którą lubię) w dyskusji.	0,66	0,66	0,66	0	0	1,99
Ogół	57,62	14,57	5,30	13,91	8,61	100,0
<b>Analiza statystyczna</b>						
<b>statystyka</b>	<b>chi-kwadrat</b>		<b>df</b>		<b>p</b>	
chi-kwadrat Pearsona	29,8238		df = 24		0,1907	
tau b i c Kendalla	b = 0,0200		c = 0,0175		-	
R rang Spearmana	0,0263		t = 0,3217		0,7482	

**Źródło:** Opracowanie własne

Analiza zgromadzonych danych nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych powiązań ( $p = 0,19$  zarówno w przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii, jak i badania przeprowadzonego w Polsce) między zmiennymi: miejscem zamieszkania respondenta a skłonnością do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych przez badanych przedstawicieli pokolenia Z.

**Tabela 36.** Wpływ miejsca zamieszkania respondenta na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych – wyniki badań w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych	Miejsce zamieszkania (% ogółu)					
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ nie musi ona odpowiadać na każdy atak.	2,67	2,67	2,67	2,67	6,00	16,67
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ należy nagłaśniać uchybienia w ofercie i obsłudze.	0	0,67	3,33	0	0	4,00
Nie, nie bronię firmy w dyskusji, ponieważ firma ma osobę odpowiedzialną za komunikację na fanpage'u.	4,00	0	3,33	2,00	6,00	15,33
Tak, bronię firmy w dyskusji, pod warunkiem, że zarzuty są bezpodstawne i absurdalne (nie zgadzają się z rzeczywistością).	4,00	4,67	5,33	3,33	10,67	28,00
Tak, bronię firmy w dyskusji, gdy autor krytycznej wypowiedzi ukrywa się pod nieprawdziwym nazwiskiem (widać, że ma zmyślone dane personalne).	1,33	0,67	0,67	2,67	2,67	8,00
Tak, bronię firmy w dyskusji, gdy negatywna opinia prezentowana jest po wielokroć i staje się męcząca dla innych.	1,33	1,33	2,67	3,33	5,33	14,00
Tak, bezwarunkowo bronię firmy (którą lubię) w dyskusji.	2,00	2,67	2,67	2,67	0,67	14,00
Ogół	15,33	12,67	20,67	14,67	36,67	100,0
Analiza statystyczna						
statystyka	chi-kwadrat	df		p		
chi-kwadrat Pearsona	29,7606	df = 24		0,1928		
tau b i c Kendalla	b = -0,0331	c = -0,0328		-		
R rang Spearmana	-0,0403	t = -0,4912		0,6240		

**Źródło:** Opracowanie własne

Podsumowując, interpretacja wyników badań przedstawionych w tabeli 35 i tabeli 36 umożliwia wnioskowanie, iż miejsce zamieszkania respondenta nie miało wpływu na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych. Należy podkreślić, że zrealizowane badania nie objęły próby reprezentatywnej, zatem powyższe wnioski dotyczą badanej zbiorowości, a ich uogólnienie dla całej populacji wymagałoby dalszych badań.

## Rozdział 7

---

# Zaangażowanie przedstawicieli pokolenia Z w rozwój przedsiębiorstw za pośrednictwem crowdsourcingu

W dalszej części ankiety respondentom postawiono następujące pytanie: *Które z poniższych czynników spowodują, że odpowiesz na zaproszenie przedsiębiorstwa skierowane do szerokiej grupy osób (crowdsourcing) i rozwiążesz określony problem, np. wymyślisz usprawnienie dobra/usługi, zaprojektujesz nową funkcję dobra/usługi, zaprojektujesz nowe dobro/usługę, wymyślisz nowy smak czy też nazwę dobra/usługi? Oceń każdy czynnik.* Uzyskane licznosci odpowiedzi (w %) w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii w 2021 roku przedstawiono na **rysunku 13**.

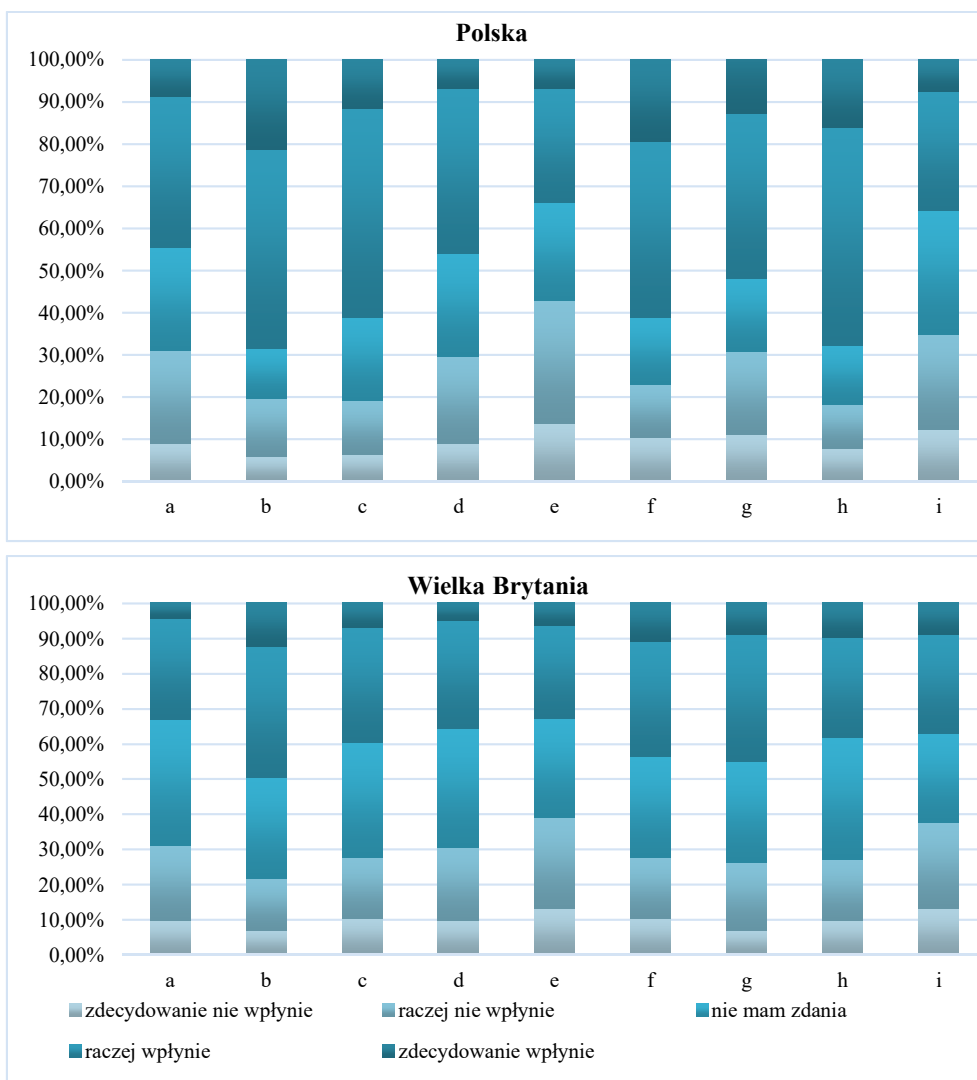
Porównanie licznosci uzyskanych odpowiedzi w obu badanych grupach (**rysunek 13**) pozwala na wnioskowanie, że ankietowani przedstawiciele pokolenia Z byliby skłonni do udziału w crowdsourcingu z podobnych przyczyn, niezależnie od kraju pochodzenia. Respondenci w Polsce w 2021 roku najwyżej ocenili następujące czynniki:

- chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku;
- wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych;
- rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach.

Zbliżone odpowiedzi uzyskano w przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii, gdyż respondenci najwyżej ocenili:

- chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku;
- nawiązywanie kontaktów towarzyskich;
- rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach.





a – chęć wejścia w interakcję z ulubioną marką; b – chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku; c – chęć sprawdzenia swoich umiejętności i wiedzy w praktyce; d – możliwość udziału w dużym projekcie bez zatrudniania się w organizacji; e – uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych; f – rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach; g – nawiązywanie kontaktów towarzyskich; h – wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych; i – chęć przynależenia do określonej grupy

**Rysunek 13.** Ocena czynników determinujących udział respondenta pokolenia Z w crowdsourcingu – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Źródło: (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)

Kolejnym krokiem było zbadanie, czy istnieje zależność między poszczególnymi ocenami czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią respondenta. W tym celu wykorzystano testy nieparametryczne dla dwóch grup niezależnych.

Testy te służą weryfikacji hipotezy, że dwie analizowane próby pochodzą z różnych populacji generalnych (zbiorowości statystycznych). Wymogiem zastosowania testu była możliwość uporządkowania analizowanych zmiennych (danych pomiarowych) w sposób rosnący, czyli od wartości minimalnej do wartości maksymalnej. Zastosowano test *U* Manna–Whitneya (**tabela 37** i **tabela 38**), gdyż dane są mierzalne, ale ich rozkład nie jest rozkładem normalnym oraz dane są typu porządkowego (Nachar 2008; Walters 2021). W przypadku danych typu porządkowego hipoteza zerowa ( $H_0$ ) zakłada, że typy rozkładów analizowanych grup nie różnią się istotnie od siebie.

**Tabela 37.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) dotyczące zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią respondenta pokolenia Z w Polsce w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Chęć wejścia w interakcję z ulubioną marką & płeć	1808,00	9668,00	1483,00	0,48	0,6344
Chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku & płeć	2173,50	9302,50	1301,50	-1,46	0,1456
Chęć sprawdzenia swoich umiejętności i wiedzy w praktyce & płeć	2160,50	9315,50	1314,50	-1,40	0,1619
Możliwość udziału w dużym projekcie bez zatrudniania się w organizacji & płeć	1861,00	9615,00	1536,00	0,20	0,8404
Uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych & płeć	1985,00	9491,00	1490,00	-0,44	0,6626
Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach & płeć	2110,50	9365,50	1364,50	-1,10	0,2713
Nawiązywanie kontaktów towarzyskich & płeć	2067,50	9408,50	1407,50	-0,87	0,3844
Wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych & płeć	2105,50	9370,50	1369,50	-1,11	0,2667
Chęć przynależenia do określonej grupy & płeć	1776,00	9700,00	1451,00	0,64	0,5233

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)

Wyniki testu *U* Manna–Whitneya dla danych pochodzących z badania w Polsce (**tabela 37**) nie dają podstaw do odrzucenia założonej hipotezy zerowej ( $p > 0,05$ ). W przypadku wszystkich wymienionych czynników typy rozkładów analizowanych grup nie różnią się istotnie od siebie. Nie istnieje zatem zależność między poszczególnymi ocenami czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią respondenta pokolenia Z w Polsce w 2021 roku.

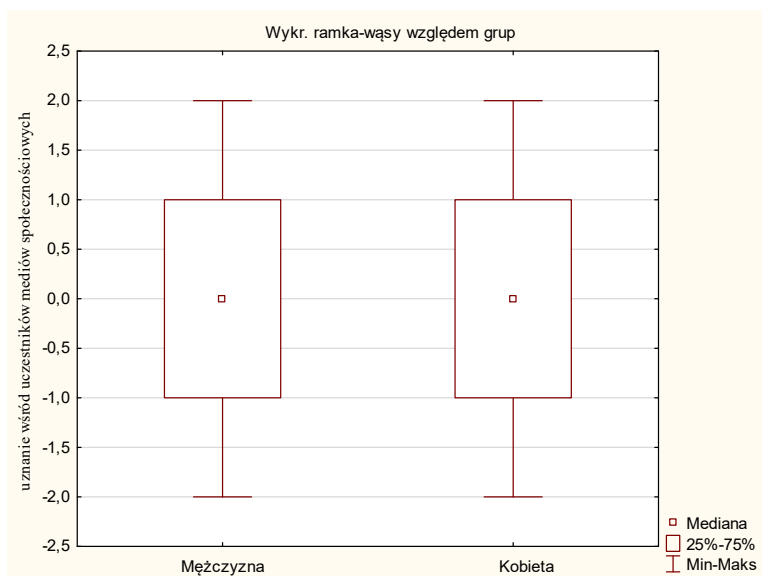
**Tabela 38.** Wyniki testu *U* Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) dotyczące zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią respondenta pokolenia Z w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	Suma rang		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	mężczyzna	kobieta			
Chęć wejścia w interakcję z ulubioną marką & płeć	5227,00	6098,00	2742,00	-0,23	0,8212
Chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku & płeć	5167,50	6157,50	2682,50	-0,46	0,6457
Chęć sprawdzenia swoich umiejętności i wiedzy w praktyce & płeć	5628,50	5696,50	2456,50	1,34	0,1788
Możliwość udziału w dużym projekcie bez zatrudniania się w organizacji & płeć	5253,50	6071,50	2768,50	-0,12	0,9032
Uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych & płeć	5867,00	5458,00	2218,00	<b>2,26</b>	<b>0,0238</b>
Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach & płeć	5913,50	5411,50	2171,50	<b>2,45</b>	<b>0,0144</b>
Nawiązywanie kontaktów towarzyskich & płeć	5514,50	58120,50	2570,50	0,90	0,3688
Wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych & płeć	5577,00	5748,00	2508,00	1,14	0,2543
Chęć przynależenia do określonej grupy & płeć	4944,50	6380,50	2459,50	-1,32	0,1874

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)

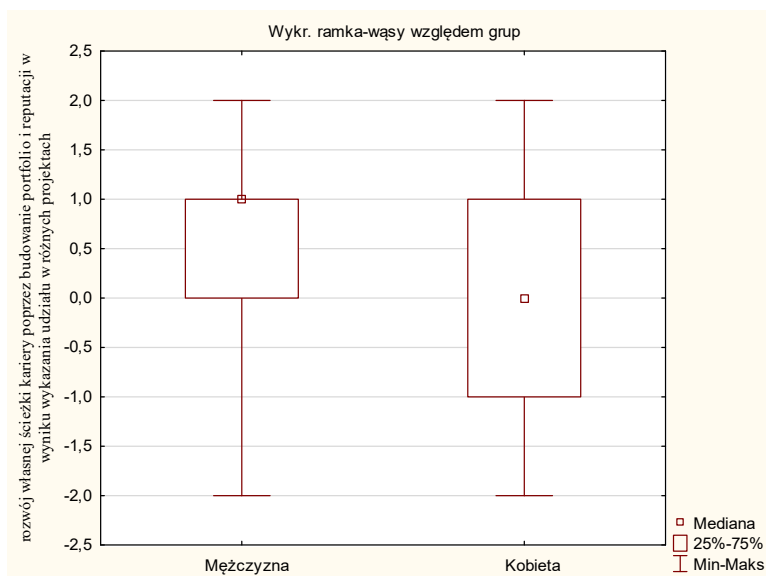
Analiza danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii pozwoliła w dwóch przypadkach na stwierdzenie, że płeć istotnie różnicowała analizowane zmienne: czynnik nr 5 – uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych ( $p = 0,02$ ) oraz czynnik nr 6 – rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach ( $p = 0,01$ ). Wymienione czynniki z istotnie wyższą siłą wpłynęłyby na decyzje mężczyzn niż kobiet, co potwierdzają także interpretacje graficzne (**rysunek 14** i **rysunek 15**).

Podsumowując, wśród wszystkich badanych czynników (**tabela 37** i **tabela 38**) zidentyfikowano dwie zależności (**rysunek 14** i **rysunek 15**) jedynie w przypadku danych pochodzących z Wielkiej Brytanii. Zasadne jest wnioskowanie o braku zależności między pozostałymi analizowanymi czynnikami a płcią respondenta.



**Rysunek 14.** Ocena czynnika „uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych” determinującego udział w crowdsourcingu przez respondentów pokolenia Z według płci w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)



**Rysunek 15.** Ocena czynnika „rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach” determinującego udział w crowdsourcingu przez respondentów pokolenia Z według płci w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)

Kolejnym etapem analizy było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu (zmienna X) a miejscem zamieszkania respondenta (zmienna Y). Aby ocenić współzależność między dwiema cechami jakościowymi, ponownie wykorzystano współczynnik korelacji nieparametrycznej – współczynnik korelacji rang Spearmana (**tabela 39 i tabela 40**). Współczynnik korelacji rang Spearmana stosuje się do analizy współzależności obiektów pod względem cechy dwuwymiarowej (X, Y). Obliczony z próby współczynnik  $R_{xy}$  jest estymatorem współczynnika korelacji  $\rho$  w populacji generalnej, a jego wartość liczbowa stanowi ocenę punktową siły powiązania w całej populacji (Akoglu 2018; Wiśniewski 2014). Zweryfikowano następujący układ hipotez:

$$H_0: \rho = 0$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \rho \neq 0$$

Weryfikacja hipotezy zerowej pomogła w ocenie, czy istniejąca zależność między badanymi zmiennymi (X i Y) w próbie jest tylko przypadkowa, czy też może być prawidłowością w badanych zbiorowościach (krajach).

**Tabela 39.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania respondenta pokolenia Z w Polsce w 2021 roku

Zmienne	N ważnych	R Spearmana	t(N-2)	p
Chęć wejścia w interakcję z ulubioną marką & miejsce zamieszkania	151	0,0802	0,98	0,3277
Chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku & miejsce zamieszkania	151	0,1027	1,26	0,2097
Chęć sprawdzenia swoich umiejętności i wiedzy w praktyce & miejsce zamieszkania	151	0,1349	1,66	0,0986
Możliwość udziału w dużym projekcie bez zatrudniania się w organizacji & miejsce zamieszkania	151	0,0559	0,68	0,4954
Uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych & miejsce zamieszkania	151	-0,0480	-0,59	0,5581
Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach & miejsce zamieszkania	151	0,0816	0,99	0,3190
Nawiązywanie kontaktów towarzyskich & miejsce zamieszkania	151	-0,0522	-0,64	0,5241
Wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych & miejsce zamieszkania	151	0,0563	0,69	0,4924
Chęć przynależenia do określonej grupy & miejsce zamieszkania	151	-0,0150	-0,18	0,8552

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)

Uzyskane współczynniki  $R$  Spearmana nie są istotne statystycznie. Analiza nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych statystycznie korelacji między badanymi zmiennymi: oceną poszczególnych czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania respondentów w Polsce w 2021 roku.

**Tabela 40.** Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania respondenta pokolenia Z w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Zmienne	$N$ ważnych	$R$ Spearmana	$t(N-2)$	$p$
Chęć wejścia w interakcję z ulubioną marką & miejsce zamieszkania	150	0,0288	0,35	0,7262
Chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku & miejsce zamieszkania	150	0,1467	1,80	0,0732
Chęć sprawdzenia swoich umiejętności i wiedzy w praktyce & miejsce zamieszkania	150	-0,0413	-0,50	0,6158
Możliwość udziału w dużym projekcie bez zatrudniania się w organizacji & miejsce zamieszkania	150	0,0918	1,12	0,2640
Uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych & miejsce zamieszkania	150	0,0193	0,23	0,8149
Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach & miejsce zamieszkania	150	0,0204	0,25	0,8044
Nawiązywanie kontaktów towarzyskich & miejsce zamieszkania	150	0,0179	0,2176	0,8280
Wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych & miejsce zamieszkania	150	-0,0310	-0,38	0,7069
Chęć przynależenia do określonej grupy & miejsce zamieszkania	150	-0,0877	-1,07	0,2856

Korelacja porządku rang Spearmana (Wektor). Braki danych usuwane parami. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z  $p < 0,05$ .

**Źródło:** (Korombel, Ławińska 2023a, s. 109-124)

Podobnie jak w przypadku współczynników obliczonych dla danych zgromadzonych w Polsce w 2021 roku – uzyskane współczynniki  $R$  Spearmana dla danych pozyskanych w Wielkiej Brytanii nie są istotne statystycznie ( $p > 0,05$ ). Analiza nie dała podstaw do stwierdzenia istotnych statystycznie korelacji między badanymi zmiennymi: oceną poszczególnych czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania respondentów.

## Rozdział 8

---

# Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec cech i kompetencji ich potencjalnych bezpośrednich przełożonych (menedżerów)

Końcowa część ankiety poświęcona była cechom menedżerów, których oczekuje pokolenie Z. Respondentom postawiono następujące pytanie: *Najpierw przeczytaj, proszę, wszystkie poniższe cechy. Następnie wskaż pięć najważniejszych cech, które chciałbyś, aby posiadał Twój idealny szef/menedżer.* Uzyskane licznosci odpowiedzi (w %) w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii przedstawiono na **rysunku 16** i **rysunku 18**.

Wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli pokolenia Z w Polsce (**rysunek 16**) pozwoliły wyłonić pięć najbardziej pożądanym przez respondentów cech przełożonego (menedżera): *umiejętność motywowania, sprawiedliwość, komunikatywność, kreatywność oraz partnerski stosunek do pracowników.* Każda z tych cech została wskazana przez 30% lub więcej ankietowanych. W celu weryfikacji i potwierdzenia, że wskazanie tych cech nie było przypadkowe, autorki postanowiły zadać pytanie: *Najpierw przeczytaj, proszę, wszystkie poniższe cechy, które może posiadać szef/menedżer. Następnie wskaż pięć cech, które Twoim zdaniem, są najmniej istotne.* Licznosci odpowiedzi (w %) uzyskane w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii przedstawiono odpowiednio na **rysunku 17** i **rysunku 19**.

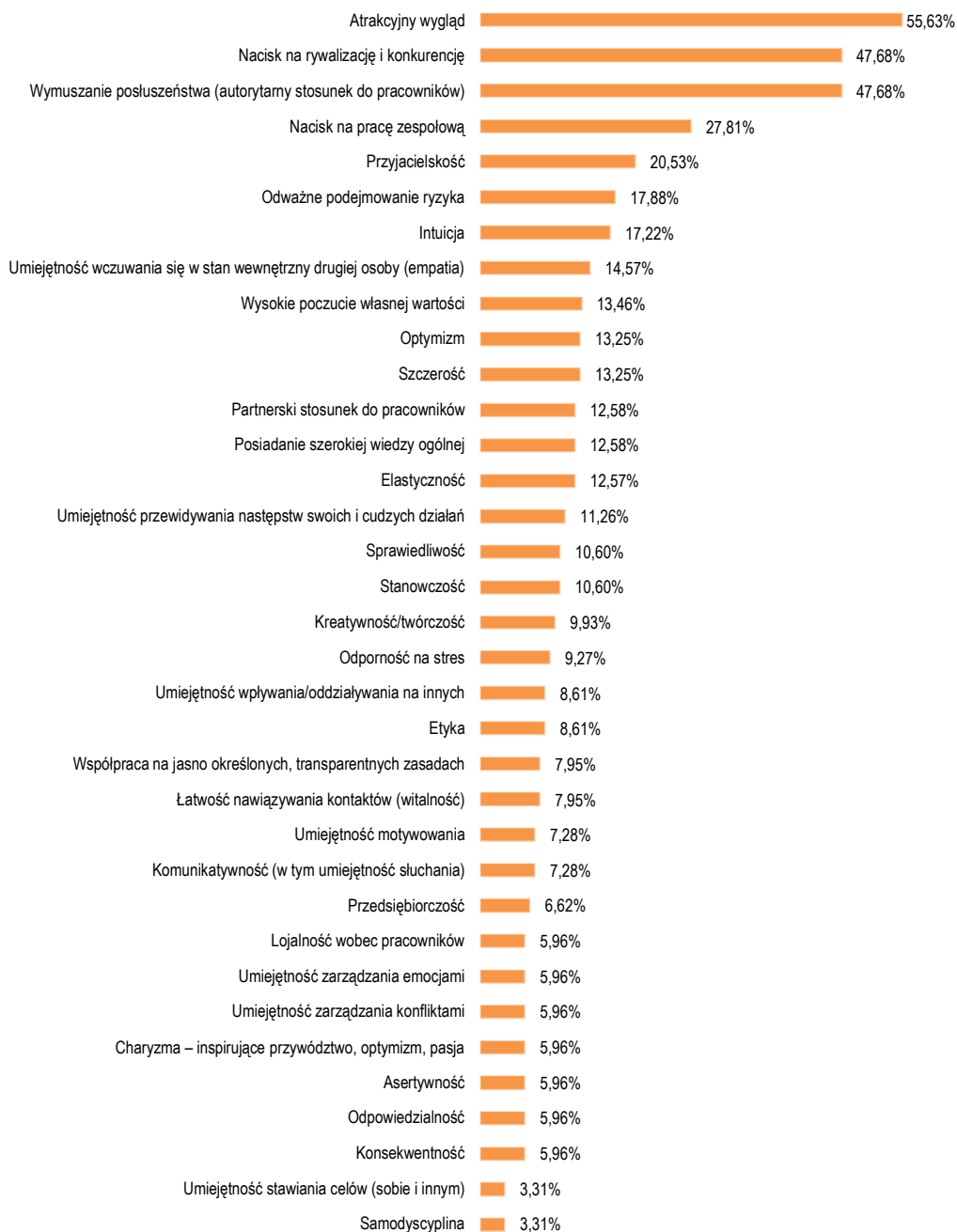
Blisko połowa badanych przedstawicieli pokolenia Z w Polsce w 2021 roku (**rysunek 17**) jako najmniej istotne cechy przełożonego (menedżera) wskazała: *atrakcyjny wygląd, nacisk na rywalizację i konkurencję oraz wymuszanie posłuszeństwa.* Wymienione cechy zostały także najniżej ocenione przy wyborze cech pożądanym (**rysunek 16**). Taka hierarchia pozwala ocenić, że ankietowani przedstawiciele pokolenia Z odpowiadali rzetelnie i w nieprzypadkowy sposób.



**Rysunek 16.** Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące pożądanych cech przełożonego (menedżera) przez respondentów w Polsce w 2021 roku

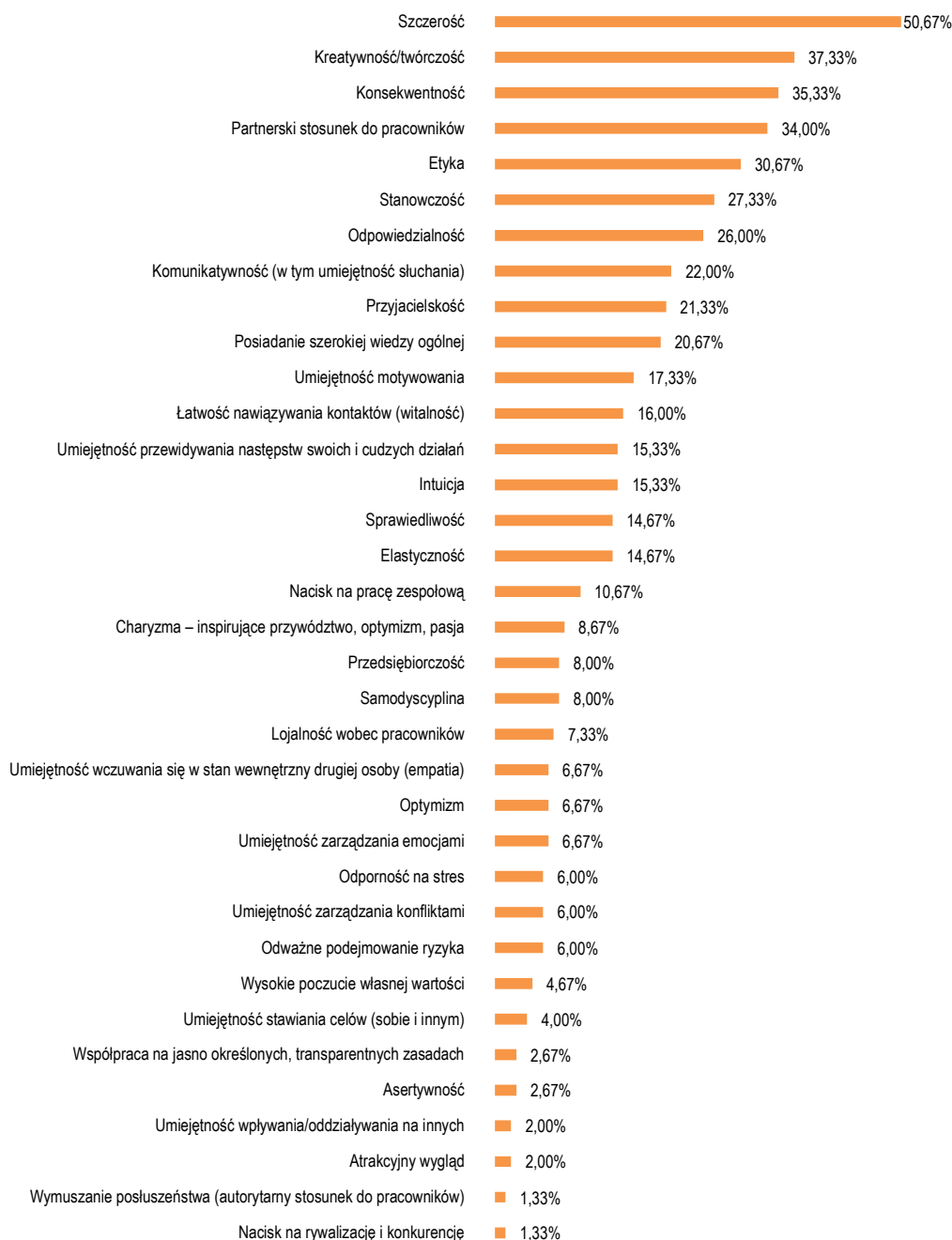
**Źródło:** Opracowanie własne





**Rysunek 17.** Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące najmniej istotnych cech przełożonego (menedżera) wśród respondentów w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne



**Rysunek 18.** Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące pożądanych cech przełożonego (menedżera) przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Źródło: Opracowanie własne



**Rysunek 19.** Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące najmniej istotnych cech przełożonego (menedżera) wśród respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne

Wyniki badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii w 2021 roku (**rysunek 18**) pozwoliły wyłonić jedną szczególnie ważną cechę przełożonego (menedżera) dla przedstawicieli pokolenia Z: *szczerłość*, którą wskazało ponad 50% ankietowanych. W następnej kolejności wskazano (ponad 30% odpowiedzi): *kreatywność*, *konsekwentność*, *partnerski stosunek do pracowników* oraz *etykę*.

Badani przedstawiciele pokolenia Z w Wielkiej Brytanii (**rysunek 19**) jako najmniej istotne cechy przełożonego (menedżera) wskazali: *wymuszanie posłuszeństwa*, *atrakcyjny wygląd*, *nacisk na rywalizację i konkurencję* oraz *posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej*. Wszystkie wymienione cechy zostały wskazane przez ok. 30% ankietowanych. Jednocześnie trzy najniżej ocenione cechy (**rysunek 18**) zostały sklasyfikowane jako najmniej pożądane przez tę samą grupę respondentów (**rysunek 19**), co wyklucza nierzetelność lub przypadkowość podczas udzielania odpowiedzi.

Podsumowując, można wskazać cechy przełożonego (menedżera) najbardziej pożądane przez respondentów zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii: *kreatywność* oraz *partnerski stosunek do pracowników*.

Kolejnym etapem analizy danych było zweryfikowanie, czy istnieje zależność między zmiennymi: *wyborem pożądanych cech, które może posiadać szef/menedżer* (zmienna X), a *płcią respondenta* (zmienna Y). W tym celu wykorzystano test istotności dla wskaźników struktury (porównanie dwóch wskaźników struktury). Przyjęto, że w grupie kobiet wskaźnik frakcji tej cechy wynosi  $p_1$ , a w grupie mężczyzn –  $p_2$ . Zweryfikowano hipotezę zerową:

$$H_0: p_1 = p_2$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: p_1 > p_2$$

Ze względu na przyjętą postać hipotezy alternatywnej rozpatrzono obszar krytyczny jednostronny. Analiza dotyczyła odpowiedzi na pytania wielokrotnych odpowiedzi, obliczono wskaźniki dla ogółu oraz dla kobiet i mężczyzn, a następnie zweryfikowano przy pomocy testu dla wskaźnika struktury, czy płeć istotnie różnicuje te wskaźniki.

Szczegółowe dane dotyczące wyboru pożądanych cech, które może posiadać szef/menedżer, przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci respondenta przedstawiono w **tabeli 41** i **tabeli 42**.

**Tabela 41.** Wybór pożądanych cech, które może posiadać szef/menedżer, przez respondentów w Polsce w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci

Cechy	Ogół		Kobiety		Mężczyźni		p
	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	
Konsekwentność	35	23,18%	28	22,22%	7	28,00%	0,2658
Umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań	17	11,26%	11	8,73%	6	24,00%	<b>0,0137</b>
Kreatywność/twórczość	46	30,46%	38	30,16%	8	32,00%	0,4276
Stanowczość	16	10,60%	12	9,52%	4	16,00%	0,1681
Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej	39	25,83%	31	24,60%	8	32,00%	0,2200
Łatwość nawiązywania kontaktów (witalność)	43	28,48%	37	29,37%	6	24,00%	0,2934
Intuicja	11	7,28%	9	7,14%	2	8,00%	0,4399
Partnerski stosunek do pracowników	45	29,80%	39	30,95%	6	24,00%	0,2438
Etyka	23	15,23%	22	17,46%	1	4,00%	<b>0,0436</b>
Szczerłość	38	25,17%	30	23,81%	8	32,00%	0,3551
Komunikatywność (w tym umiejętność słuchania)	48	31,79%	40	31,75%	8	32,00%	0,4902
Odważne podejmowanie ryzyka	4	2,65%	1	0,79%	3	12,00%	<b>0,0007</b>
Przedsiębiorczość	22	14,57%	17	13,49%	5	20,00%	0,1997
Odpowiedzialność	34	22,52%	29	23,02%	5	20,00%	0,3706
Elastyczność	14	9,27%	11	8,73%	3	12,00%	0,3033
Odporność na stres	19	12,58%	16	12,70%	3	12,00%	0,4616
Przyjacielskość	25	16,56%	22	17,46%	3	12,00%	0,2511
Wymuszanie posłuszeństwa (autorytarny stosunek do pracowników)	1	0,66%	1	0,79%	0	0	0,3278
Umiejętność wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby (empatia)	19	12,58%	15	11,90%	4	16,00%	0,2861
Umiejętność motywowania	50	33,11%	46	36,51%	4	16,00%	<b>0,0233</b>
Umiejętność wpływania/oddziaływania na innych	5	3,31%	2	1,59%	3	12,00%	<b>0,0039</b>
Optymizm	14	9,27%	12	9,52%	2	8,00%	0,4054
Wysokie poczucie własnej wartości	1	0,66%	1	0,79%	0	0	0,3278
Asertywność	5	3,31%	3	2,38%	2	8,00%	0,0757
Atrakcyjny wygląd	1	0,66%	1	0,79%	0	0	0,3278
Charyzma – inspirujące przywództwo, optymizm, pasja	24	15,89%	18	14,29%	6	24,00%	0,1126
Samodyscyplina	6	3,97%	6	4,76%	0	0	0,1328
Umiejętność zarządzania konfliktami	13	8,61%	12	9,52%	1	4,00%	0,1843
Umiejętność zarządzania emocjami	7	4,64%	5	3,97%	2	8,00%	0,1907
Lojalność wobec pracowników	39	25,83%	37	29,37%	2	8,00%	<b>0,0129</b>
Umiejętność stawiania celów (sobie i innym)	13	8,61%	11	8,73%	2	8,00%	0,4527
Sprawiedliwość	49	32,45%	43	34,13%	6	24,00%	0,1615
Nacisk na pracę zespołową	5	3,31%	3	2,38%	2	8,00%	0,0757
Nacisk na rywalizację i konkurencję	0	0	0	0	0	0	0,5000
Współpraca na jasno określonych, transparentnych zasadach	24	15,89%	21	16,67%	3	12,00%	0,2798

**Źródło:** Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza danych zgromadzonych w Polsce (**tabela 41**) dała podstawy do stwierdzenia, że płeć istotnie różnicowała analizowane wskaźniki procentowe w sześciu przypadkach. Można zauważyć, że ankietowane kobiety w Polsce istotnie częściej niż mężczyźni wybierały cechy: *etyka, umiejętność motywowania oraz lojalność wobec pracowników*. Natomiast ankietowani mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wskazywali: *umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań, umiejętność wpływania/oddziaływania na innych oraz odważne podejmowanie ryzyka*.

**Tabela 42.** Wybór pożądaných cech, które może posiadać szef/menedżer, przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci

Cechy	Ogół		Kobiety		Mężczyźni		p
	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	
Konsekwentność	53	35,33%	24	30,00%	29	41,43%	0,0720
Umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań	23	15,33%	5	6,25%	18	25,71%	<b>0,0005</b>
Kreatywność/twórczość	56	37,33%	27	33,75%	29	41,43%	0,1660
Stanowczość	41	27,33%	15	18,75%	26	37,14%	<b>0,0058</b>
Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej	31	20,67%	15	18,75%	16	22,86%	0,2676
Łatwość nawiązywania kontaktów (witalność)	24	16,00%	11	13,75%	13	18,57%	0,2028
Intuicja	23	15,33%	11	13,75%	12	17,14%	0,2827
Partnerski stosunek do pracowników	51	34,00%	34	42,50%	17	24,29%	<b>0,0094</b>
Etyka	46	30,67%	26	32,50%	20	28,57%	0,3013
Szczerość	76	50,67%	42	52,50%	34	48,57%	0,3155
Komunikatywność (w tym umiejętność słuchania)	33	22,00%	22	27,50%	11	15,71%	<b>0,0410</b>
Odważne podejmowanie ryzyka	9	6,00%	2	2,50%	7	10,00%	<b>0,0268</b>
Przedsiębiorczość	12	8,00%	6	7,50%	6	8,57%	0,3897
Odpowiedzialność	39	26,00%	20	25,00%	19	27,14%	0,3828
Elastyczność	22	14,67%	13	16,25%	9	12,86%	0,2791
Odporność na stres	9	6,00%	5	6,25%	4	5,71%	0,4447
Przyjacielskość	32	21,33%	20	25,00%	12	17,14%	0,1205
Wymuszanie posłuszeństwa (autorytarny stosunek do pracowników)	2	1,33%	1	1,25%	1	1,43%	0,4618
Umiejętność wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby (empatia)	10	6,67%	6	7,50%	4	5,71%	0,3305
Umiejętność motywowania	26	17,33%	17	21,25%	9	12,86%	0,0878
Umiejętność wpływania/oddziaływania na innych	3	2,00%	2	2,50%	1	1,43%	0,3203
Optymizm	10	6,67%	5	6,25%	5	7,14%	0,4137
Wysokie poczucie własnej wartości	7	4,67%	3	3,75%	4	5,71%	0,2851
Asertywność	4	2,67%	3	3,75%	1	1,43%	0,1895
Atrakcyjny wygląd	3	2,00%	2	2,50%	1	1,43%	0,3203

Cechy	Ogół		Kobiety		Mężczyźni		p
	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	liczba	procent przypadków	
Charyzma – inspirujące przywództwo, optymizm, pasja	13	8,67%	6	7,50%	7	10,00%	0,2936
Samodyscyplina	12	8,00%	7	8,75%	5	7,14%	0,3584
Umiejętność zarządzania konfliktami	9	6,00%	7	8,75%	2	2,86%	0,0649
Umiejętność zarządzania emocjami	10	6,67%	7	8,75%	3	4,29%	0,1373
Lojalność wobec pracowników	11	7,33%	8	10,00%	3	4,29%	0,0904
Umiejętność stawiania celów (sobie i innym)	6	4,00%	3	3,75%	3	4,29%	0,4332
Sprawiedliwość	22	14,67%	15	18,75%	7	10,00%	0,0654
Nacisk na pracę zespołową	16	10,67%	8	10,00%	8	11,43%	0,3886
Nacisk na rywalizację i konkurencję	2	1,33%	0	0	2	2,86%	0,0639
Współpraca na jasno określonych, transparentnych zasadach	4	2,67%	2	2,50%	2	2,86%	0,4457

**Źródło:** Opracowanie własne

Analiza danych zgromadzonych w Wielkiej Brytanii (**tabela 42**) umożliwia wnioskowanie, że płeć istotnie różnicowała analizowane wskaźniki procentowe w pięciu przypadkach. Można zauważyć, że kobiety w tej grupie badawczej istotnie częściej niż mężczyźni wybierały cechy: *partnerski stosunek do pracowników* oraz *komunikatywność*. Natomiast badani mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wskazywali: *umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań*, *stanowczość* oraz *odważne podejmowanie ryzyka*. Porównując obliczone wskaźniki struktury (**tabela 41** i **tabela 42**), należy podkreślić, że zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii ankietowani mężczyźni istotnie częściej niż badane kobiety pokolenia Z wskazywali dwie cechy: *umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań* oraz *odważne podejmowanie ryzyka*.

Kolejnym krokiem była próba weryfikacji hipotezy o niezależności dwóch jakościowych cech: wybór cechy (którą może posiadać szef/menedżer) a miejsce zamieszkania respondenta. W tym celu ponownie zastosowano test chi-kwadrat Pearsona, który umożliwił analizę zgromadzonych danych (zawartych w **tabeli 43** i **tabeli 44**) i dostarczenie dowodu na związek tych dwóch zmiennych. Test chi-kwadrat Pearsona polegał na porównaniu częstości zaobserwowanych z częstościami oczekiwanymi przy założeniu hipotezy zerowej (o braku związku pomiędzy tymi dwiema zmiennymi). Zweryfikowano hipotezę zerową:

$$H_0: \text{cechy X i Y są niezależne}$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \text{cechy X i Y są zależne.}$$

Zgromadzone dane dotyczące wyboru pożądaných cech (które może posiadać szef/menedżer) według miejsca zamieszkania respondenta w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności zaprezentowano w **tabeli 43** (dane dla Polski) i **tabeli 44** (dane dla Wielkiej Brytanii).

**Tabela 43.** Wybór pożądaných cech, które może posiadać szef/menedżer, według miejsca zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności

Cecha	Miejsce zamieszkania (% względem liczby odpowiedzi = 151)						chi-kwadrat Pearsona	p
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem		
Konsekwentność	11,26%	4,64%	2,65%	3,31%	1,32%	23,18%	5,25	0,2627
Umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań	3,31%	2,65%	0,00%	3,97%	1,32%	11,26%	11,24	<b>0,0240</b>
Kreatywność/ twórczość	17,22%	3,31%	3,97%	2,65%	3,51%	30,46%	9,81	<b>0,0437</b>
Stanowczość	3,31%	3,31%	1,32%	1,32%	1,32%	10,60%	7,67	0,1045
Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej	16,56%	3,97%	0,66%	1,32%	3,31%	25,83%	5,15	0,2726
Łatwość nawiązywania kontaktów (witalność)	19,21%	3,31%	1,32%	3,31%	1,32%	28,48%	2,73	0,6039
Intuicja	2,65%	0,66%	2,65%	0,66%	0,66%	7,28%	22,99	<b>0,0001</b>
Partnerski stosunek do pracowników	21,19%	3,97%	0,66%	3,97%	0,00%	29,80%	8,77	0,0671
Etyka	5,96%	3,31%	1,32%	3,31%	1,32%	15,23%	4,35	0,3601
Szczerość	12,58%	2,65%	2,65%	3,31%	3,97%	25,17%	6,76	0,1490
Komunikatywność (w tym umiejętność słuchania)	17,22%	7,28%	0,66%	3,97%	2,65%	31,79%	4,99	0,2884
Odważne podejmowanie ryzyka	1,99%	0,00%	0,00%	0,66%	0,00%	2,65%	1,75	0,7818
Przedsiębiorczość	7,95%	2,65%	0,00%	3,31%	0,66%	14,57%	3,57	0,4671
Odpowiedzialność	14,57%	3,31%	1,32%	1,32%	1,99%	22,52%	2,45	0,6543
Elastyczność	6,62%	0,00%	0,00%	0,66%	1,99%	9,27%	7,03	0,1343
Odporność na stres	6,62%	0,66%	1,32%	3,31%	0,66%	12,58%	5,20	0,2678
Przyjacielskość	7,95%	1,99%	1,32%	3,31%	1,99%	16,56%	2,23	0,6937
Wymuszanie posłuszeństwa (autorytarny stosunek do pracowników)	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,66%	0,74	0,9462



Cecha	Miejsce zamieszkania (% względem liczby odpowiedzi = 151)						chi-kwadrat Pearsona	p
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem		
Umiejętność wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby (empatia)	9,27%	0,66%	0,66%	1,99%	0,00%	12,58%	4,19	0,3806
Umiejętność motywowania	19,87%	3,97%	1,32%	4,64%	3,31%	33,11%	0,82	0,9359
Umiejętność wpływania/oddziaływania na innych	1,99%	0,00%	0,00%	1,32%	0,00%	3,31%	4,01	0,4048
Optymizm	4,64%	1,32%	0,00%	1,32%	1,99%	9,27%	3,92	0,4168
Wysokie poczucie własnej wartości	0%	0%	0%	0,66%	0%	0,66%	6,23	0,1825
Asertywność	1,99%	1,32%	0,00%	0,00%	0,00%	3,31%	3,74	0,4425
Atrakcyjny wygląd	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,66%	0,74	0,9462
Charyzma – inspirujące przywództwo, optymizm, pasja	7,95%	3,31%	0,00%	3,31%	1,32%	15,89%	3,55	0,4697
Samodyscyplina	2,65%	0,66%	0,00%	0,66%	0,00%	3,97%	1,01	0,9081
Umiejętność zarządzania konfliktami	4,64%	1,32%	0,66%	0,66%	1,32%	8,61%	1,35	0,8530
Umiejętność zarządzania emocjami	3,97%	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%	4,64%	3,05	0,5498
Lojalność wobec pracowników	18,54%	1,99%	0,00%	2,65%	2,65%	25,83%	7,00	0,1361
Umiejętność stawiania celów (sobie i innym)	3,97%	1,32%	0,66%	1,32%	1,32%	8,61%	1,27	0,8672
Sprawiedliwość	18,54%	5,96%	1,32%	4,64%	1,99%	32,45%	1,45	0,8351
Nacisk na pracę zespołową	2,65%	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%	3,31%	1,99	0,7371
Nacisk na rywalizację i konkurencję	0	0	0	0	0	0	-	-
Współpraca na jasno określonych, transparentnych zasadach	9,93%	1,99%	0,00%	2,65%	1,32%	15,89%	1,87	0,7592

Badanie istotności różnic – grupy niezależne (5 grup), skala zmiennej zależnej – nominalna. Zmienna niezależna: cecha, zmienna zależna: miejsce zamieszkania.

**Źródło:** Opracowanie własne

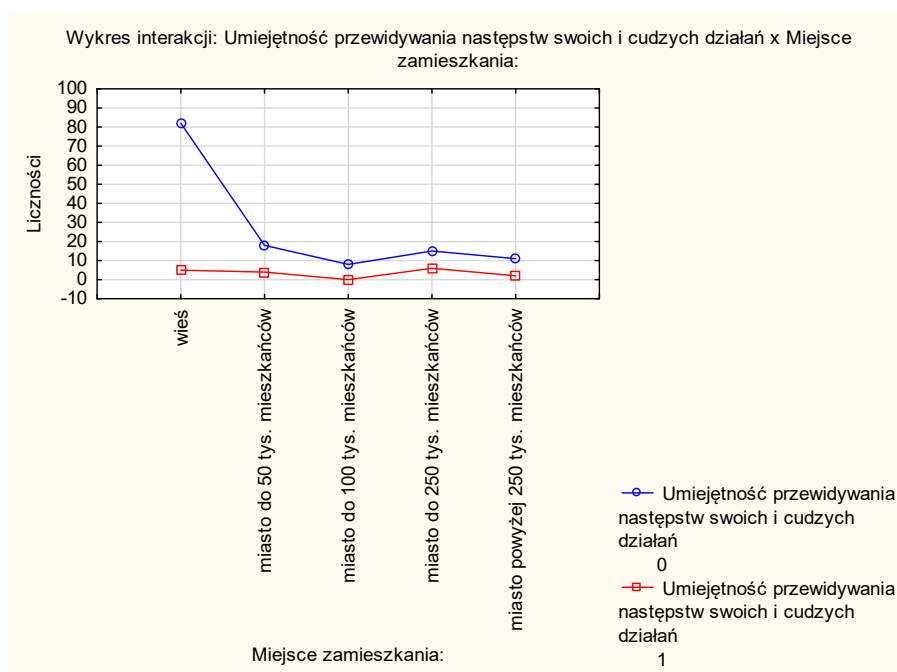
W przypadku badania zrealizowanego w Polsce w odniesieniu do trzech cech:

1. umiejętności przewidywania następstw swoich i cudzych działań,
2. kreatywności/twórczości,
3. intuicji

wyniki testu chi-kwadrat Pearsona, przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ), wskazują na odrzucenie weryfikowanej hipotezy zerowej. Oznacza to, że istnieje istotna statystycznie zależność między wyborem wyżej wymienionych trzech cech a miejscem zamieszkania respondenta.

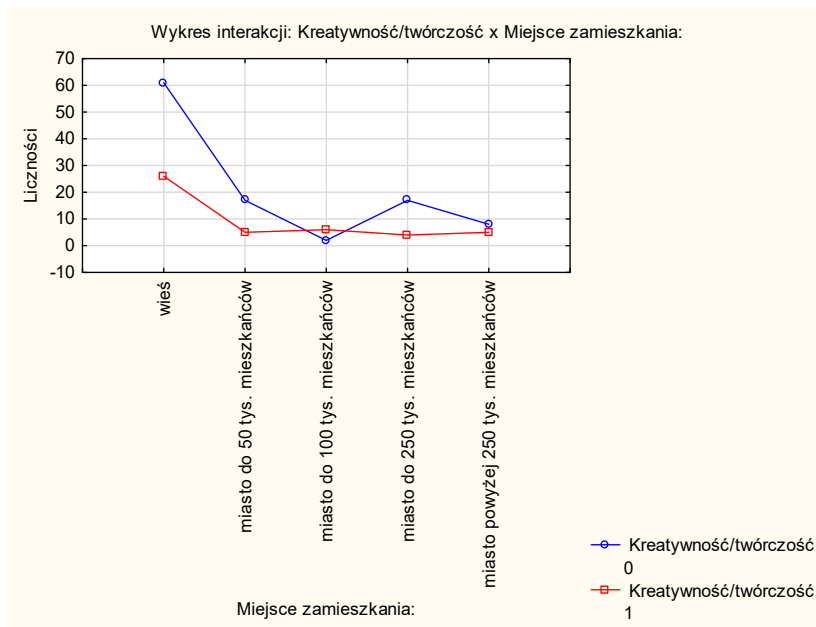
Wymienione wyżej cechy wybierane były głównie przez respondentów – mieszkańców wsi w Polsce, co zilustrowano na **rysunku 20**, **rysunku 21** i **rysunku 22**. Wynik ten jednak należy traktować z dużą ostrożnością z uwagi na małą liczbę odpowiedzi.

W przypadku pozostałych badanych cech wyniki testu chi-kwadrat Pearsona, przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ), wskazują na brak podstaw do odrzucenia weryfikowanej hipotezy zerowej i tym samym na brak związku między wyborem konkretnej cechy a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce.



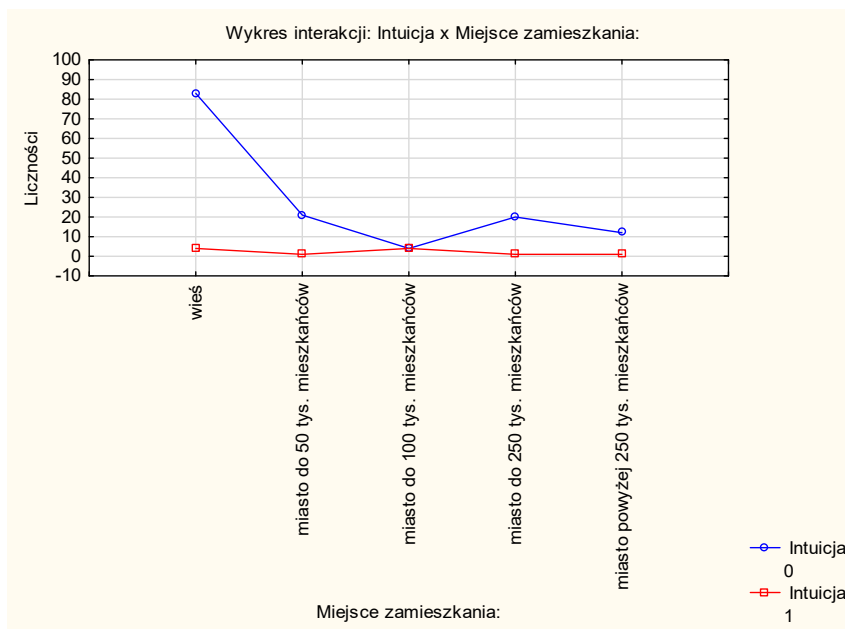
**Rysunek 20.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań a miejsce zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne



**Rysunek 21.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: kreatywność/twórczość a miejsce zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

Źródło: Opracowanie własne



**Rysunek 22.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: intuicja a miejsce zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 44.** Wybór pożądaných cech, które może posiadać szef/menedżer, według miejsca zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności

Cecha	Miejsce zamieszkania (% względem liczby odpowiedzi = 151)						chi-kwadrat Pearsona	p
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem		
Konsekwentność	6,00%	4,00%	11,33%	4,00%	10,00%	35,33%	7,61	0,1068
Umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań	3,33%	1,33%	2,00%	2,67%	6,00%	15,33%	2,01	0,7336
Kreatywność/ twórczość	4,67%	5,33%	10,67%	6,67%	10,00%	37,33%	6,35	0,1742
Stanowczość	3,33%	2,00%	5,33%	4,67%	12,00%	27,33%	2,70	0,6089
Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej	2,00%	2,00%	4,67%	2,67%	9,33%	20,67%	2,01	0,7336
Łatwość nawiązywania kontaktów (witalność)	3,33%	0,67%	1,33%	3,33%	7,33%	16,00%	5,69	0,2234
Intuicja	1,33%	0,67%	1,33%	0,67%	11,33%	15,33%	16,40	<b>0,0025</b>
Partnerski stosunek do pracowników	4,00%	6,00%	5,33%	5,33%	13,33%	34,00%	3,27	0,5131
Etyka	5,33%	4,67%	5,33%	4,67%	10,67%	30,67%	0,95	0,9178
Szczerość	10,00%	4,00%	11,33%	8,00%	17,33%	50,67%	5,32	0,2561
Komunikatywność (w tym umiejętność słuchania)	5,33%	3,33%	2,67%	2,00%	8,67%	22,00%	4,87	0,3005
Odważne podejmowanie ryzyka	1,33%	1,33%	0,67%	0,67%	2,00%	6,00%	1,52	0,8229
Przedsiębiorczość	2,00%	0,67%	1,33%	0,67%	3,33%	8,00%	1,53	0,8204
Odpowiedzialność	3,33%	1,33%	3,33%	5,33%	12,67%	26,00%	7,47	0,1132
Elastyczność	0,67%	2,00%	3,33%	2,00%	6,67%	14,67%	2,59	0,6285
Odporność na stres	0,67%	0,67%	0,00%	0,67%	4,00%	6,00%	4,54	0,3377
Przyjacielskość	4,00%	4,00%	6,67%	2,00%	4,67%	21,33%	6,91	0,1409
Wymuszanie posłuszeństwa (autorytarny stosunek do pracowników)	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,33%	11,19	<b>0,0245</b>
Umiejętność wczuwania się w stan wewnętrzny drugiej osoby (empatia)	0,67%	2,00%	0,67%	1,33%	2,00%	6,67%	3,67	0,4529

Cecha	Miejsce zamieszkania (% względem liczby odpowiedzi = 151)						chi-kwadrat Pearsona	p
	wieś	miasto do 50 tys. mieszk.	miasto do 100 tys. mieszk.	miasto do 250 tys. mieszk.	miasto powyżej 250 tys. mieszk.	razem		
Umiejętność motywowania	5,33%	2,67%	2,00%	0,00%	7,33%	17,33%	11,22	<b>0,0242</b>
Umiejętność wpływania/ oddziaływania na innych	0,67%	0,00%	0,67%	0,00%	0,67%	2,00%	1,73	0,7852
Optymizm	0,00%	0,67%	0,67%	2,00%	3,33%	6,67%	4,53	0,3390
Wysokie poczucie własnej wartości	0,00%	0,67%	3,33%	0,67%	0,00%	4,67%	12,99	<b>0,0113</b>
Asertywność	0,00%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%	2,67%	1,61	0,8065
Atrakcyjny wygląd	0,00%	0,00%	0,67%	0,67%	0,67%	2,00%	1,83	0,7667
Charyzma – inspirujące przywództwo, optymizm, pasja	0,67%	2,00%	0,67%	0,67%	4,67%	8,67%	4,54	0,3382
Samodyscyplina	0,00%	1,33%	2,00%	1,33%	3,33%	8,00%	2,41	0,6612
Umiejętność zarządzania konfliktami	1,33%	1,33%	2,00%	0,00%	1,33%	6,00%	3,68	0,4512
Umiejętność zarządzania emocjami	0,00%	1,33%	2,67%	2,00%	0,67%	6,67%	7,83	0,0980
Lojalność wobec pracowników	0,67%	1,33%	2,67%	2,00%	0,67%	7,33%	5,75	0,2186
Umiejętność stawiania celów (sobie i innym)	0,67%	0,00%	0,67%	0,67%	2,00%	4,00%	1,17	0,8834
Sprawiedliwość	3,33%	3,33%	3,33%	1,33%	3,33%	14,67%	4,95	0,2930
Nacisk na pracę zespołową	0,67%	2,00%	2,67%	2,67%	2,67%	10,67%	3,62	0,4601
Nacisk na rywalizację i konkurencję	0,00%	0,00%	0,00%	0,67%	0,67%	1,33%	2,81	0,5901
Współpraca na jasno określonych, transparentnych zasadach	0,67%	0,00%	1,33%	0,67%	0,00%	2,67%	4,29	0,3684

Badanie istotności różnic – grupy niezależne (5 grup), skala zmiennej zależnej – nominalna. Zmienna niezależna: cecha, zmienna zależna: miejsce zamieszkania.

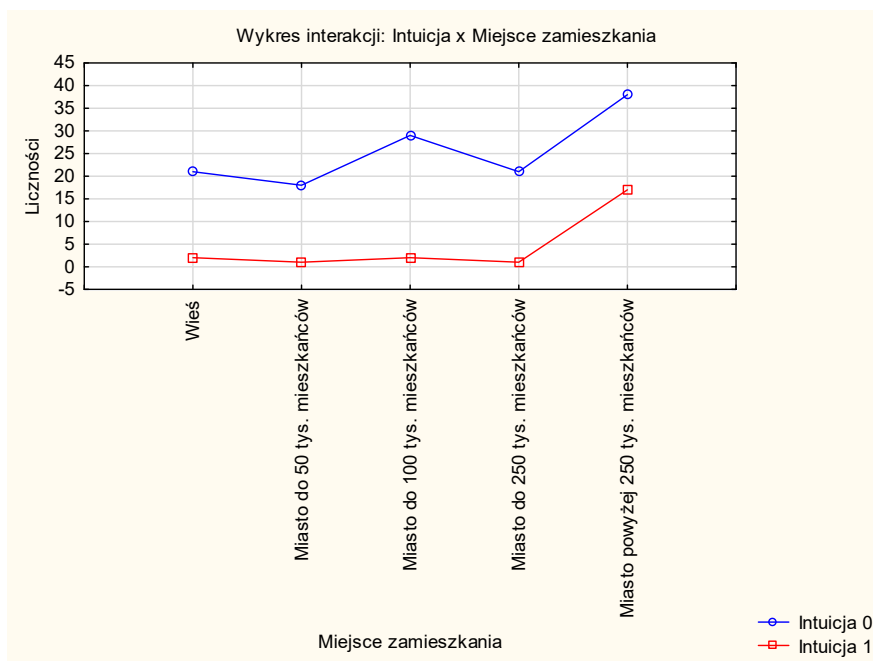
**Źródło:** Opracowanie własne

Natomiast w przypadku badania zrealizowanego w Wielkiej Brytanii w odniesieniu do czterech cech (**tabela 44**):

1. intuicji,
2. wymuszania posłuszeństwa (autorytarnego stosunku do pracowników),
3. umiejętności motywowania,
4. wysokiego poczucia własnej wartości

wyniki testu chi-kwadrat Pearsona, przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ), wskazują na odrzucenie weryfikowanej hipotezy zerowej. Oznacza to, że istnieje istotna statystycznie zależność między wyborem wyżej wymienionych trzech cech a miejscem zamieszkania respondenta. Wymienione wyżej cechy wybierane były głównie przez respondentów – mieszkańców miast w Wielkiej Brytanii, co zilustrowano na **rysunkach 23, 24, 25 i 26**.

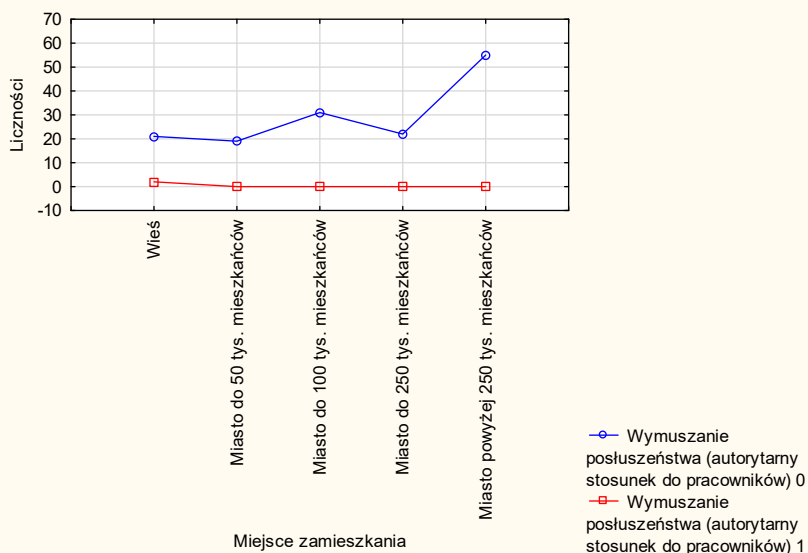
W przypadku pozostałych badanych cech wyniki testu chi-kwadrat Pearsona, przy przyjętym poziomie istotności ( $\alpha = 0,05$ ), wskazują na brak podstaw do odrzucenia weryfikowanej hipotezy zerowej i tym samym na brak związku między wyborem konkretnej cechy a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii.



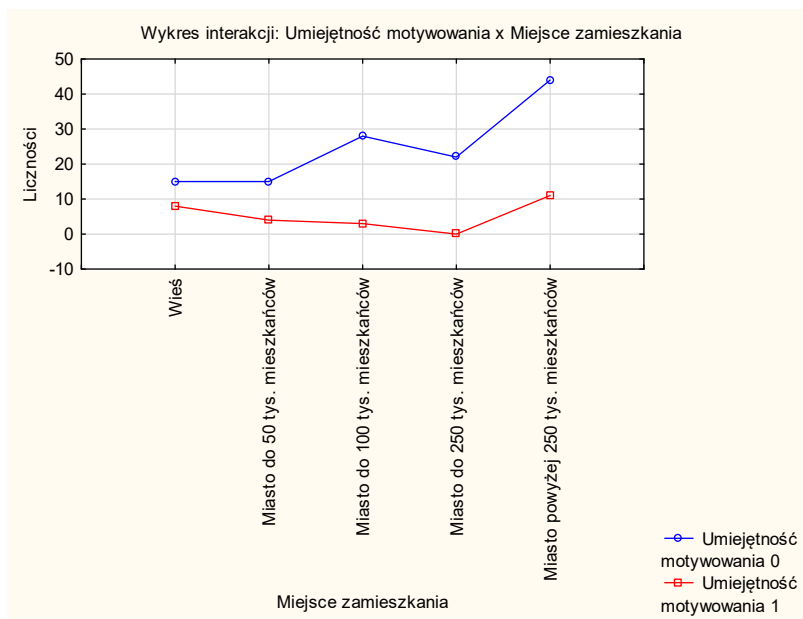
**Rysunek 23.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: intuicja a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne

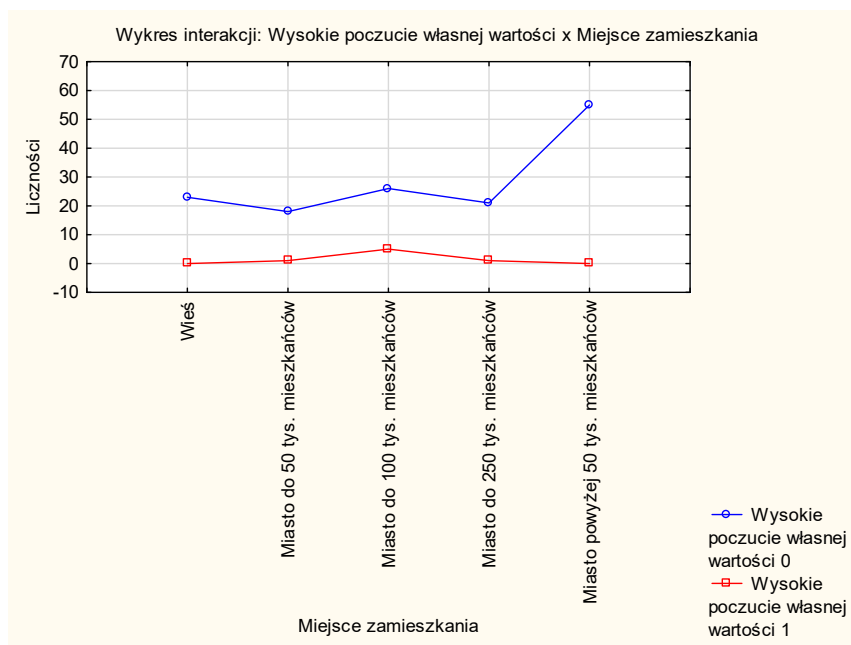
Wykres interakcji: Wymuszanie posłuszeństwa (autorytarny stosunek do pracowników) x Miejsce zamieszkania

**Rysunek 24.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: wymuszanie posłuszeństwa a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Źródło: Opracowanie własne

**Rysunek 25.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: umiejętność motywowania a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

Źródło: Opracowanie własne



**Rysunek 26.** Licznosci odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: wysokie poczucie własnej wartości a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku

**Źródło:** Opracowanie własne

Podsumowując: obliczone wskaźniki chi-kwadrat Pearsona w Polsce (**tabela 43**) i w Wielkiej Brytanii (**tabela 44**) różnią się znacząco. Zaledwie w przypadku jednej cechy (intuicji) w obu badanych grupach dostrzeżono związek między wyborem konkretnej cechy a miejscem zamieszkania respondenta. Przy czym cecha ta była wybierana częściej przez respondentów mieszkających na wsi w Polsce oraz w dużych miastach w Wielkiej Brytanii. Wyniki jednak należy traktować z dużą ostrożnością z uwagi na relatywnie małą liczbę odpowiedzi.



## Rozdział 9

---

### **Wnioski z badań własnych**

Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na postawione przez autorki pytania badawcze dotyczące różnorodnych aspektów funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Z we współczesnym świecie. Wnioski zostały przedstawione w podziale na trzy eksplorowane obszary badawcze:

- I. Zachowania pokolenia Z w mediach społecznościowych.
- II. Crowdsourcing w przekształcaniu klientów pokolenia Z z pasywnych odbiorców produktów w aktywne współtwórców wartości.
- III. Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec cech i kompetencji ich potencjalnych bezpośrednich przełożonych (menedżerów).

#### **Ad I. Zachowania pokolenia Z w mediach społecznościowych**

Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać cechy aktywności reprezentantów pokolenia Z w mediach społecznościowych umożliwiających przedsiębiorstwu budowanie relacji w celu osiągnięcia korzyści. Analiza literatury pozwoliła przedstawić aktualny stan wiedzy i potwierdzić istotność badanej problematyki. Naukowcy są zgodni, że w obecnym świecie przedsiębiorca, jeżeli tylko wykaże taką wolę, może przy poniesieniu stosunkowo niewielkich kosztów dotrzeć i nawiązać kontakt ze swoimi obecnymi lub potencjalnymi klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych. Ta forma komunikacji daje możliwość budowania długoterminowych relacji, szczególnie z przedstawicielami pokolenia Z, dla których świat wirtualny często jest ich światem podstawowym. Zbudowanie profilu firmowego w oczekiwaniu na efekty wymaga od przedsiębiorcy dużej wiedzy, nie tylko marketingowej i technicznej pozwalającej zrealizować przedsięwzięcie, ale przede wszystkim wiedzy na temat grupy docelowej. Dostępne raporty dotyczące cech pokolenia Z potwierdzają założenia autorek, że Internet jest najważniejszym medium dla generacji Z (Ipsos MORI 2018).

Studia literaturowe w pełni potwierdzają rosnące zainteresowanie badaczy zarządzaniem relacjami przedsiębiorstw z pokoleniem Z w wielu aspektach, rosnącą liczbę badań i – co warto podkreślić – podejmowaniem wysiłku na rzecz wyodrębnienia domeny badawczej, dotyczącej pokolenia Z w naukach o zarządzaniu oraz budowania teorii. Postęp technologiczny sprawił, że komunikacja z klientem poprzez media społecznościowe pozwala nie tylko monitorować satysfakcję klienta odnośnie oferowanych produktów i usług, ale przede wszystkim angażować klienta w proces identyfikacji z marką i kreowania jej pozytywnego wizerunku w sieci powiązań z innymi użytkownikami mediów społecznościowych. Przedstawiciel pokolenia Z oczekuje, że komunikacja z nim będzie bardziej kreatywna i przybierze formę spersonalizowanych obrazów, filmów czy muzyki. Jest uodporniony na typowe działania reklamowe, co zmusza przedsiębiorców do poszukiwania skutecznych form komunikacji, np. „komunikowania się w pięciu słowach i za pomocą dużych obrazów” (Williams 2015). Jednakże w odniesieniu do klientów pokolenia Z należy zwracać szczególną uwagę na następujące zjawiska: współcześnie widoczny jest problem nie z liczbą relacji, ale z ich jakością; brak wieloletnich trwałych relacji opartych na zaufaniu; relacje jednorazowo podejmowane; relacje płytkie, mało stabilne; coraz mniejsze znaczenie elementu zaufania dla partnerów biznesowych.

Główne wnioski wynikające z analizy zgromadzonych danych empirycznych w odniesieniu do postawionych w niniejszej pracy pytań badawczych zawarto w **tabeli 45**.

**Tabela 45.** Zachowania pokolenia Z w mediach społecznościowych – wyniki badań własnych

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
Z jakich portali społecznościowych najczęściej korzystają przedstawiciele pokolenia Z?	Facebook YouTube Instagram	YouTube Instagram Facebook
Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na wybór portalu społecznościowego?	Tak, ale tylko w przypadku korzystania z Twittera i Instagrama, przy czym kobiety częściej niż mężczyźni korzystały z portalu Instagram. Odwrotną zależność można wskazać w przypadku Twittera – to mężczyźni częściej korzystali z tego portalu	Tak, ale tylko w przypadku korzystania z Pinteresta – kobiety częściej niż mężczyźni korzystały z tego portalu.
Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na wybór portalu społecznościowego?	Tak, ale tylko w przypadku wyboru Twittera – portal ten wybierany był głównie przez przedstawicieli pokolenia Z zamieszkujących duże miasta w Polsce	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
Które korzyści podczas używania konta w serwisach społecznościowych przedstawiciele pokolenia Z oceniają najwyżej?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Błyskawiczna komunikacja</li> <li>2. Możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych</li> <li>3. Dzielenie się informacjami ze znajomymi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Błyskawiczna komunikacja</li> <li>2. Dzielenie się informacjami ze znajomymi</li> </ol>
Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na ocenę korzyści podczas używania konta w serwisach społecznościowych?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na ocenę korzyści podczas używania konta w serwisach społecznościowych?	Tak – respondenci z dużych miast wyżej niż pozostali ocenili dwie korzyści: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. najważniejsze informacje w jednym miejscu</li> <li>2. możliwość wyrażania swoich opinii o produktach/usługach danej firmy</li> </ol>	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Jakie czynności w mediach społecznościowych względem przedsiębiorstw najczęściej wykonują przedstawiciele pokolenia Z?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polecanie znajomym tych kont firmowych na portalach społecznościowych, które szczególnie zwróciły Pana/Pani uwagę i spodobały się</li> <li>2. Branie udziału w konkursach organizowanych przez przedsiębiorstwa</li> <li>3. Udostępnianie postów zamieszczanych przez polubione profile przedsiębiorstw</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polecanie znajomym tych kont firmowych na portalach społecznościowych, które szczególnie zwróciły Pana/Pani uwagę i spodobały się</li> <li>2. Udostępnianie postów zamieszczanych przez polubione profile przedsiębiorstw</li> <li>3. Branie udziału w konkursach organizowanych przez przedsiębiorstwa</li> </ol>
Czy płeć respondenta ma wpływ na częstotliwość działań podejmowanych przez niego w mediach społecznościowych względem przedsiębiorstw?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Czy miejsce zamieszkania respondenta ma wpływ na częstotliwość działań podejmowanych przez niego w mediach społecznościowych względem przedsiębiorstw?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
Czy przed skorzystaniem z usługi lub przed zakupem produktu konkretnej firmy przedstawiciele pokolenia Z poszukują jej konta w mediach społecznościowych?	Tak – robi to większość respondentów	Tak – robi to większość respondentów
Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego chęć poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi?	Tak – kobiety częściej niż mężczyźni szukają kont firmy przed dokonaniem zakupu	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego chęć poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Które korzyści przedstawiciele pokolenia Z oceniają najwyżej, obserwując firmę w mediach społecznościowych?	1. Możliwość bieżącego śledzenia nowości 2. Okazja do otrzymania kuponu rabatowego 3. Możliwość szybszego rozwiązania problemów	1. Możliwość szybszego rozwiązania problemów 2. Okazja do otrzymania kuponu rabatowego 3. Możliwość bieżącego śledzenia nowości
Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego ocenę korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych?	Tak, ale tylko w jednym przypadku: kobiety istotnie wyżej niż mężczyźni oceniły okazje do otrzymania kuponu rabatowego	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z wpływa na jego ocenę korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Którą formę komunikacji z przedsiębiorstwem preferują przedstawiciele pokolenia Z?	Messenger Czat z konsultantem	E-mail Messenger

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
<p>Czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w mediach społecznościowych wpływają na podejmowanie decyzji zakupowych przedstawicieli pokolenia Z?</p> <p>Jeżeli tak, to które wpłynęły w największym stopniu?</p>	<p>Tak, w największym stopniu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publikacja informacji o promocji</li> <li>2. Otrzymanie kuponu rabatowego</li> <li>3. Przybliżenie zastosowania konkretnego produktu/usługi</li> </ol>	<p>Tak, w największym stopniu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otrzymanie kuponu rabatowego</li> <li>2. Publikacja informacji o promocji</li> <li>3. Rekomendacja znanej osoby</li> </ol>
<p>Czy istnieje związek między płcią przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?</p>	<p>Tak, ale tylko trzy działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– publikacja informacji o promocji</li> <li>– oferowanie kuponu rabatowego</li> <li>– społeczna odpowiedzialność, prowadzone akcje społeczne</li> </ul> <p>wpływają z większą siłą na decyzje zakupowe kobiet niż mężczyzn</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>
<p>Czy istnieje związek między miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z a wpływem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na podjęcie przez niego decyzji zakupowej?</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>
<p>Czy osoby z pokolenia Z są lojalnymi klientami, co oznacza, że przywiązują się do firmy?</p>	<p>Mniej niż połowa respondentów (43%) uważa się za lojalnych klientów</p>	<p>Ponad połowa respondentów (57%) uważa się za lojalnych klientów</p>
<p>Czy płeć respondenta ma wpływ na bycie lojalnym klientem i przywiązanie do firmy?</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>
<p>Czy miejsce zamieszkania respondenta ma wpływ na bycie lojalnym klientem i przywiązanie do firmy?</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>	<p>Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)</p>
<p>Czy przedstawiciele pokolenia Z są skłonni do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych?</p>	<p>Mniej niż połowa respondentów (44%) jest skłonna bronić reputacji firmy</p>	<p>Ponad połowa respondentów (64%) jest skłonna bronić reputacji firmy</p>

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
Czy płeć przedstawiciela pokolenia Z ma wpływ na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)
Czy miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z ma wpływ na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych?	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)	Nie (brak istotnych statystycznie korelacji między analizowanymi zmiennymi)

**Źródło:** Opracowanie własne

Wyniki badań pozwalają pogłębić wiedzę na temat zachowań przedstawicieli pokolenia Z w mediach społecznościowych. Wiedza ta może umożliwić skuteczne budowanie relacji z klientami wciąż mało rozpoznanego i zbadanego pokolenia Z. Zrozumienie wpływu wieku klienta na komunikację online i zarządzanie relacjami przedsiębiorstwo–klient w mediach społecznościowych ma znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Przedstawione w **tabeli 45** odpowiedzi na postawione pytania mogą pomóc naukowcom wyjaśnić niespójności wskazane we wcześniejszych badaniach, a także zapewnić praktykom lepsze zrozumienie preferencji przedstawicieli pokolenia Z w kontekście komunikacji online. Niniejsze badania dotyczące korzystania z portali społecznościowych, sposobów komunikacji, dzielenia się informacjami w środowisku online wzbogacają teoretyczne zrozumienie specyfiki zachowań użytkowników mediów społecznościowych oraz pozwalają empirycznie podkreślić i wykazać różnice w zachowaniach, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać w projektowaniu przyszłych konkretnych strategii marketingowych.

Opisane w niniejszej pracy wyniki badań poszerzają stan wiedzy w obszarze teorii i praktyki zarządzania marketingowego, którego kamieniem węgielnym jest tzw. orientacja na klienta (Jaworski, Kohli 1993). Dotychczasowe wyniki badań nad problematyką orientacji na klienta jako elementu CRM odnoszą się do populacji jako całości i nie wyodrębniają najmłodszego pokolenia Z. Chociaż badania empiryczne dotyczące social CRM rozwijają się, to liczba publikacji związanych z orientacją na klienta jest nadal ograniczona. Autorki dostrzegły potrzebę zintensyfikowania badań w tym obszarze, ponieważ jest to dziedzina dynamiczna – postęp technologiczny jest ciągły i ma wpływ na rynek oraz doświadczenia konsumentów.

Jak wynika z raportów i badań przeprowadzonych na świecie (Dorsey 2016; Mintel 2019), wśród przedstawicieli pokolenia Z obserwuje się spadek popularności takich mediów społecznościowych jak Facebook i Twitter, na korzyść Instagrama i Snapchata (Ipsos MORI 2018). Badania przeprowadzone przez autorki nie potwierdziły tego trendu wśród polskich respondentów – najchętniej odwiedzanym portalem

społecznościowym przez przedstawicieli pokolenia Z w Polsce w 2021 roku był Facebook. Natomiast opisany wyżej trend został potwierdzony przez autorki wśród respondentów z Wielkiej Brytanii. Nowsze raporty wskazują na dalszą deprecjację Facebooka oraz Twittera wśród pokolenia Z. Dane statystyczne zgromadzone w październiku 2022 roku dotyczące użytkowników generacji Z w Wielkiej Brytanii angażujących się codziennie na wybranych platformach społecznościowych wskazują, że najpopularniejszym portalem społecznościowym był Instagram, a z Facebooka korzystała mniej niż połowa ankietowanych ([https://www.statista.com/...](https://www.statista.com/)). Autorki przypuszczają, że tendencja ta w najbliższych latach zostanie także potwierdzona w Polsce.

Wyniki światowych badań i badań przeprowadzonych przez autorki są zgodne w kwestii głównych powodów korzystania z mediów społecznościowych przez przedstawicieli pokolenia Z. Zarówno polscy respondenci, jak i respondenci biorący udział w zagranicznym badaniu za najważniejszy powód, i tym samym najważniejszą korzyść, użytkowania mediów społecznościowych uznają błyskawiczną komunikację interaktywną. W raporcie Ipsos potwierdzono, że komunikacja i budowanie relacji jest istotniejszą korzyścią niż możliwość wykorzystania mediów społecznościowych w realizowaniu konsumpcji (możliwość zrobienia zakupów). Około 1/3 przedstawicieli pokolenia Z spędza 22 godziny tygodniowo, komunikując się z innymi osobami za pomocą mediów społecznościowych (Ipsos MORI 2018).

Przedstawione cechy zachowań wskazują przedsiębiorcom, czym powinni się kierować, inicjując i podtrzymując relacje z przedstawicielami pokolenia Z. Budując relacje z klientami, należy pamiętać, że słabą stroną tradycyjnego CRM jest jednostronna komunikacja między przedsiębiorstwem a klientem wynikająca z braku powiązań rozwiązań procesowych i informatycznych z procesami społecznymi. Obecnie to social CRM daje możliwość wielokierunkowej wymiany informacji i współpracy. Kluczem do sukcesu w nawiązywaniu i budowaniu długoterminowych relacji z przedstawicielami pokolenia Z jest przestrzeganie podstawowych zasad: 1. Intuicyjnie zaspokajaj ich stale zmieniające się potrzeby. 2. Uczynj je częścią rozwiązania i 3. Okaż szacunek i lojalność, zanim o cokolwiek poprosisz (Ernst & Young 2015).

Analiza zgromadzonych danych potwierdziła również wnioski przedstawione w raporcie Ernst & Young, że reprezentanci pokolenia Z na ogół nie oceniają siebie mianem lojalnych klientów. Przywołane badania EY objęły porównanie Baby Boomers, pokolenia X, pokolenia Y i pokolenia Z, koncentrując się na ich zachowaniach zakupowych i lojalności (Ernst & Young 2015). Interpretacja wyników przedstawionych w niniejszej monografii prowadzi do konkluzji, iż reprezentanci pokolenia Z nie oceniają siebie jako lojalnych klientów, bez względu na płeć lub miejsce zamieszkania. Odnosząc się do poglądów innych badaczy, warto podkreślić, że lojalny klient oznacza osobę, która kupuje produkty i/lub usługi danego przedsiębiorstwa, nawet wtedy, gdy popełni ono błąd. To oznacza, że klient lojalny jest stałym źródłem

przychodu. Natomiast większość badanych przedstawicieli pokolenia Z lojalna nie jest i ma tego świadomość. Co więcej, brak lojalności przedstawicieli pokolenia Z współlistnieje z niechęcią do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych.

Przedstawione wyniki badań można wybiórczo porównać z pojęciami i rezultatami z recenzowanej literatury. Wybiórczość wynika z ograniczonych wyników badań na temat budowania zaufania przez przedsiębiorstwa z przedstawicielami pokolenia Z w mediach społecznościowych. E. Djafarowa i T. Bowes udowodnili, że działania marek z branży odzieżowej na Instagramie wywierają silny wpływ na zachowania zakupowe kobiet z pokolenia Z, co bezpośrednio wpływa na zakup pod wpływem impulsu. Autorzy sugerowali także, iż każda płeć szuka platformy, aby zaspokoić różne potrzeby, dlatego marki powinny podchodzić do nich indywidualnie (Djafarowa, Bowes 2021). Wpływ płci na decyzje zakupowe pokolenia Z potwierdzają wyniki badania na przedstawionej grupie respondentów. Analiza statystyczna zgromadzonych danych wykazała, że w badanej grupie respondentów wybrane działania prowadzone przez firmy z wykorzystaniem mediów społecznościowych z istotnie większą siłą wpłynęły na decyzje zakupowe kobiet. Trudno jednak o dyskusję na temat różnicowania płci generacji Z bezpośrednio w aspekcie zaufania czy lojalności.

Accenture Polska wraz z FashionBiznes.pl przeprowadziło w 2019 roku badanie w Polsce w celu zbadania zachowań konsumentów wśród dwóch grup wiekowych: pokolenia Y oraz generacji Z. Badania miały na celu zrozumienie, jak generacja Z zachowuje się na polskim rynku. Konsumentów pokolenia Z w większym stopniu niż starsze pokolenie zwracali uwagę na postawę społeczną i odpowiedzialność firm, których produkty kupują. Przedstawione wyniki są zbieżne z rezultatami badań autorek, gdyż analiza statystyczna wykazała, że działania społecznie odpowiedzialne silnie wpływają na przedstawicieli pokolenia Z, szczególnie na kobiety (Accenture 2019).

Rezultaty przedstawionych badań w Polsce można w szerszym kontekście połączyć z wynikami badań dotyczącymi m.in. młodych ludzi w Rumunii, gdyż oba kraje to państwa postsocjalistyczne. Z przeprowadzonych badań wynika, że osoby, które korzystają z mediów społecznościowych w Rumunii, są w większości w wieku 18-34 lata. Firmy kierują swoje działania w mediach społecznościowych właśnie do tej grupy, gdyż starsi ludzie większość swojego życia przeżyli w komunizmie i zaufanie do działań za pośrednictwem Internetu jest w ich przypadku ograniczone. A.E. Cerchia podkreśla, że większość firm korzysta z mediów społecznościowych do komunikowania się z młodymi klientami i wykorzystuje je do zwiększenia sprzedaży. Wnioski dla Rumunii potwierdzają, że badania nad rolą mediów społecznościowych w oddziaływaniu na decyzje zakupowe użytkowników powinny koncentrować się na najmłodszych klientach, także na pokoleniu Z, co może prowadzić do zwiększenia świadomości marki, zdobycia popularności i ich zaufania (Cerchia 2016).

Szczególnie cenne wydają się przedstawione analizy zgromadzonych danych empirycznych względem płci respondentów pokolenia Z. Zrozumienie wpływu płci na komunikację online i zarządzanie relacjami przedsiębiorstwo–klient w mediach



społecznościowych ma znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Wyniki tego badania mogą pomóc naukowcom wyjaśnić niespójności wskazane we wcześniejszych badaniach, a także zapewnić praktykom lepsze zrozumienie preferencji kobiet i mężczyzn pokolenia Z w kontekście komunikacji online. Badania nad różnicami płci dotyczącymi korzystania z mediów społecznościowych, sposobów komunikacji, dzielenia się informacjami lub stania się lojalnym wobec firmy w wyniku działań komunikacji marketingowej online powinny wzbogacić teoretyczne zrozumienie specyfiki zachowań użytkowników mediów społecznościowych oraz empirycznie podkreślić i wykazać różnice w zachowaniu, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać w projektowaniu przyszłych konkretnych strategii marketingowych.

Różniące się odpowiedzi Polek i Brytyjek wskazują, że przedsiębiorstwa, budując relacje ze swoimi klientami z różnych państw, powinny – w zależności od kraju – podejmować różne działania. Pierwszym krokiem w procesie social CRM jest znalezienie w mediach klientów. W przypadku obu państw przedsiębiorca najczęściej znajdzie kobiety na Facebooku, YouTube oraz Instagramie. Zarówno Polki, jak i Brytyjki najbardziej cenią sobie komunikację błyskawiczną, przy czym Polki podczas używania kont w serwisach społecznościowych doceniają także możliwość odnalezienia i obserwowania znajomych, dzielenia się z nimi informacjami oraz możliwość zdobycia informacji na temat produktów/usług danej firmy. Natomiast Brytyjki korzystają z kont w mediach społecznościowych przede wszystkim w celu podążania za trendami w Internecie oraz dzielenia się informacjami ze znajomymi. Ważną informacją dla przedsiębiorców jest to, że większość badanych kobiet w Wielkiej Brytanii oraz w Polsce przed skorzystaniem z usług / przed zakupem produktu konkretnej firmy często lub prawie zawsze poszukuje kont danej firmy na portalach społecznościowych. Jeśli przedsiębiorca już wie, gdzie może szukać swoich klientek, a także że klientki także szukają jego w mediach społecznościowych, w kolejnym kroku powinien dążyć do jak najlepszego poznania zachowań swoich klientów w mediach społecznościowych. Wiedza ta pozwoli mu bowiem zaproponować spersonalizowaną, a przez to skuteczną komunikację. Polki najchętniej komunikowałyby się z firmą za pośrednictwem Messengera, czatu z konsultantem i fanpage'a, natomiast Brytyjki wskazały e-mail, Messenger i czat z konsultantem. Wyniki nie wskazują jednoznacznie, czy kobiety przedstawicielki pokolenia Z można określić mianem lojalnych klientów, ale można wskazać, że respondentki w Wielkiej Brytanii częściej bronią reputacji firmy w mediach społecznościowych niż respondentki pokolenia Z w Polsce.

Analiza zgromadzonych danych umożliwia dyskusję na temat tworzenia różnych strategii marketingowych w kontekście komunikacji online dla kobiet oraz mężczyzn pokolenia Z. Wiedza na temat tego, w których mediach społecznościowych można częściej znaleźć kobiety, a w których częściej mężczyzn pokolenia Z, jakich oczekują korzyści w relacjach z przedsiębiorstwami oraz jakie sposoby komunikacji byłyby dla nich najodpowiedniejsze, pozwoli przedsiębiorcom zaproponować spersonalizowaną, a tym samym skuteczną komunikację, będącą podstawą social CRM.

## Ad II. Crowdsourcing w przekształcaniu klientów pokolenia Z z pasywnych odbiorców produktów w aktywnych współtwórców wartości

Kolejna część badania, dotycząca motywów zaangażowania pokolenia Z w relacje z przedsiębiorstwem w formie crowdsourcingu, pozwoliła autorkom zidentyfikować czynniki, które w największym oraz w najmniejszym stopniu wpływają na tę relację. Stanowi to istotną wiedzę dla przedsiębiorców planujących włączenie pokolenia Z w rozwiązywanie problemów i rozwój przedsiębiorstw właśnie w formie crowdsourcingu. Wyniki przedstawione zostały w **tabeli 46**.

**Tabela 46.** Motywy zaangażowania pokolenia Z w relacje z przedsiębiorstwem w formie crowdsourcingu – wyniki badań własnych

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
P1. Które czynniki w największym stopniu determinują zaangażowanie pokolenia Z w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw w formie crowdsourcingu?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku</li> <li>2. Wymiana doświadczeń, możliwość czerpania z doświadczenia innych</li> <li>3. Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chęć otrzymania nagrody rzeczowej lub zarobku</li> <li>2. Nawiazywanie kontaktów towarzyskich</li> <li>3. Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach</li> </ol>
P2. Czy na zaangażowanie przedstawiciela pokolenia Z wpływa jego płeć?  Jeżeli tak, to w jaki sposób?	Nie (brak istotnie statystycznych korelacji)	<p>Tak, ale tylko:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych</li> <li>2. Rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach</li> </ol> <p>z istotnie wyższą siłą wpłynęłyby na decyzje mężczyzn niż kobiet</p>
P3. Czy na zaangażowanie przedstawiciela pokolenia Z wpływa miejsce jego zamieszkania?  Jeżeli tak, to w jaki sposób?	Nie (brak istotnie statystycznych korelacji)	Nie (brak istotnie statystycznych korelacji)

**Źródło:** Opracowanie własne

Uzyskana, w wyniku przeprowadzonych badań, wiedza pozwoli menedżerom z większą skutecznością planować i przeprowadzać działania z wykorzystaniem crowd-sourcingu. Jednym z czynników sukcesu tego działania jest zaangażowanie osób w rozwiązywanie problemu. Menedżerowie powinni poznać różnorodne motywy zewnętrzne i wewnętrzne, którymi kierują się jednostki, albowiem ludzie mogą angażować się w rozwiązywanie problemów i w generowanie pomysłów z różnych powodów – ponieważ lubią to robić, chcą wnieść coś istotnego i poczuć satysfakcję, chcą się sprawdzić, chcą budować swoje portfolio czy też chcą zarobić. Bardzo ważne jest, aby wiedzieć, co motywuje osoby reprezentujące dane pokolenie, którego przedstawiciele chcemy zaangażować we współpracę – różne motywy mają bowiem różny wpływ na poziom zaangażowania tłumu w generowanie kreatywnych pomysłów.

Wyniki przeprowadzonych badań zachęcają menedżerów do podkreślania obok znaczenia pieniężnych korzyści, także znaczenia niepieniężnych korzyści zewnętrznych – nawiązywania kontaktów towarzyskich, uznania i korzyści zawodowych czy też wymiany doświadczeń. Zarówno motywy zewnętrzne, jak i wewnętrzne okazały się istotne w angażowaniu się pokolenia Z w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw za pomocą crowd-sourcingu. Pozytywny wpływ czynników wewnętrznych na zaangażowanie jest tożsamy z wynikami badań prezentowanymi w literaturze przedmiotu, które zostały przeprowadzone na innych grupach respondentów (Brabham 2010; Zheng i in. 2011). Otrzymanie nagrody rzeczowej lub zarobku jest czynnikiem zewnętrznym, który w największym stopniu jest w stanie zmotywować zarówno kobiety, jak i mężczyzn pokolenia Z do zaangażowania się w tę aktywność. Uzyskane wyniki są spójne z prezentowanymi w literaturze przedmiotu wynikami badań przeprowadzonymi na innych grupach respondentów (Krishnamurthy 2006; Zheng i in. 2011; Yin i in. 2022; Patel i in. 2023). Płeć ma znaczenie wyłącznie w przypadku dwóch czynników, które z istotnie wyższą siłą wpłynęłyby na decyzje mężczyzn, natomiast miejsce zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z nie ma wpływu na jego zaangażowanie w rozwiązywanie problemu przedsiębiorstw za pomocą crowd-sourcingu.

Menedżerowie, chcąc zachęcić przedstawicieli pokolenia Z do współpracy na zasadach crowd-sourcingu, powinni nie tylko zagwarantować autorom zwycięskich rozwiązań nagrody rzeczowe lub zarobek, ale jednocześnie wykreować środowisko umożliwiające przedstawicielowi pokolenia Z poczucie uznania wśród uczestników mediów społecznościowych, a także rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach. Uzyskanie oczekiwanych warunków towarzyszących crowd-sourcingowi może być możliwe dzięki różnym działaniom, do których należą m.in. uroczyste ogłoszenie wyników połączone z wręczeniem nagrody, umieszczenie nazwiska zwycięzcy na stronie firmy, zaproszenie go na rozmowę z szefem lub zarządem firmy, wydanie stosownych dokumentów potwierdzających zwycięstwo przedstawiciela pokolenia Z. Wykorzystując crowd-sourcing, menedżerowie nie muszą uwzględniać miejsca zamieszkania przedstawicieli pokolenia Z w podziale na miasto/wieś, jeśli nie jest ono przedmiotem współpracy, ani różnicować zasad ze względu na płeć przedstawicieli pokolenia Z, jeżeli zadanie ma być kierowane zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn.

### Ad III. Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec cech i kompetencji ich potencjalnych bezpośrednich przełożonych (menedżerów)

Ostatnia część badania dotyczyła identyfikacji cech, które – zdaniem pokolenia Z – powinien posiadać ich bezpośredni przełożony. Wiedza ta jest szczególnie istotna podczas budowania relacji z przedstawicielami pokolenia Z na poziomie bezpośredni przełożony – podwładny. Wyniki badań zostały przedstawione w tabeli 47.

**Tabela 47.** Cechy, które – zdaniem pokolenia Z – powinien posiadać bezpośredni przełożony

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
Jakie cechy powinien posiadać bezpośredni menedżer w opinii przedstawicieli pokolenia Z?	<p>Cechy najbardziej pożądane:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Umiejętność motywowania</li> <li>Sprawiedliwość</li> <li>Komunikatywność</li> <li>Kreatywność</li> <li>Partnerski stosunek do pracowników</li> <li>Łatwość nawiązywania kontaktów</li> <li>Lojalność wobec pracowników</li> <li>Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej</li> <li>Szczerość</li> <li>Konsekwentność</li> </ol> <p>Cechy najmniej pożądane:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Atrakcyjny wygląd</li> <li>Nacisk na rywalizację i konkurencję</li> <li>Wymuszanie posłuszeństwa</li> <li>Nacisk na pracę zespołową</li> <li>Przyjacielskość</li> </ol>	<p>Cechy najbardziej pożądane:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Szczerość</li> <li>Kreatywność</li> <li>Konsekwentność</li> <li>Partnerski stosunek do pracowników</li> <li>Etyka</li> <li>Stanowczość</li> <li>Odpowiedzialność</li> <li>Komunikatywność</li> <li>Przyjacielskość</li> <li>Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej</li> </ol> <p>Cechy najmniej pożądane:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Wymuszanie posłuszeństwa</li> <li>Atrakcyjny wygląd</li> <li>Nacisk na rywalizację i konkurencję</li> <li>Posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej</li> <li>Stanowczość</li> </ol>
Czy istnieje zależność pomiędzy wyborem oczekiwanych cech menedżera a płcią przedstawiciela pokolenia Z?	<p>Tak, w sześciu przypadkach.</p> <p>Kobiety, istotnie częściej niż mężczyźni, wybierały cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>etyka,</li> <li>umiejętność motywowania,</li> <li>lojalność wobec pracowników.</li> </ul> <p>Mężczyźni, istotnie częściej niż kobiety, wskazywali:</p>	<p>Tak, w pięciu przypadkach.</p> <p>Kobiety, istotnie częściej niż mężczyźni, wybierały cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>partnerski stosunek do pracowników,</li> <li>komunikatywność.</li> </ul> <p>Mężczyźni, istotnie częściej niż kobiety, wskazywali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań,</li> <li>stanowczość,</li> </ul>

Pytanie badawcze	Odpowiedź – Polska	Odpowiedź – Wielka Brytania
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań,</li> <li>– umiejętność wpływania/oddziaływania na innych,</li> <li>odważne podejmowanie ryzyka</li> </ul>	odważne podejmowanie ryzyka
Czy istnieje zależność pomiędzy wyborem oczekiwanych cech menedżera a miejscem zamieszkania przedstawiciela pokolenia Z?	<p style="text-align: center;">Tak, trzy cechy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań</li> <li>2. kreatywność/twórczość</li> <li>3. intuicja,</li> </ol> <p style="text-align: center;">są statystycznie istotniejsze dla mieszkańców wsi</p>	<p style="text-align: center;">Tak, cztery cechy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. intuicja,</li> <li>2. wymuszanie posłuszeństwa,</li> <li>3. umiejętność motywowania,</li> <li>4. wysokie poczucie własnej wartości,</li> </ol> <p style="text-align: center;">są statystycznie istotniejsze dla mieszkańców miast powyżej 250 tys. mieszkańców</p>

**Źródło:** Opracowanie własne

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że oczekiwania pokolenia Z wobec bezpośrednich przełożonych, bez względu na zamieszkiwany kraj, są podobne. Obie grupy respondentów cenią sobie przede wszystkim szczerość, kreatywność, komunikatywność, konsekwentność oraz partnerski stosunek do pracowników. Wśród respondentów reprezentujących Polskę najbardziej pożądaną cechą bezpośredniego przełożonego była umiejętność motywowania pracowników, natomiast wśród respondentów reprezentujących Wielką Brytanię – szczerość. Płeć respondentów różnicowała oczekiwane cechy – dla badanych kobiet w obu krajach najistotniejsze były: etyka, umiejętność motywowania, lojalność wobec pracowników. Natomiast mężczyźni w obu krajach istotnie częściej niż kobiety wskazywali przede wszystkim umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań, umiejętność wpływania/oddziaływania na innych oraz odważne podejmowanie ryzyka. Wystąpiła również zależność między oczekiwaną cechą bezpośredniego przełożonego a jego miejscem zamieszkania. Dla mieszkańców polskiej wsi ważne jest, aby bezpośredni przełożony posiadał umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań, był kreatywny i twórczy, a także posiadał intuicję. Natomiast dla mieszkańców brytyjskich miast powyżej 250 tysięcy mieszkańców istotnymi statystycznie cechami były intuicja, wymuszanie posłuszeństwa, umiejętność motywowania oraz wysokie poczucie własnej wartości.

## Zakończenie

---

Przedstawiciele pokolenia Z stanowią bardzo duże wyzwanie dla współczesnych menedżerów, będąc świadomymi uczestnikami mediów społecznościowych, relacji, w których są stroną, a także rynku pracy. Pokolenie to znacznie różni się od poprzednich pokoleń cechami, oczekiwaniami czy też hierarchią wartości. Obecność pokolenia Z na rynku pracy będzie oznaczała rewolucję nie tylko w wielu obszarach samego rynku, ale także wewnątrz przedsiębiorstw. Menedżerowie, którzy zdadzą sobie sprawę z siły, jaka tkwi w tym pokoleniu, oraz zadadzą sobie trud, by je poznać, mają szansę zrozumieć nadchodzące zmiany i jak najlepiej się do nich przygotować – wdrożyć rozwiązania i procesy uwzględniające oczekiwania i zachowania pokolenia Z. Bycie elastycznym pozwoli menedżerom dalej rozwijać przedsiębiorstwa oraz umacniać ich konkurencyjną pozycję na rynku.

Pandemia COVID-19 miała druzgocący wpływ na kondycję gospodarek państw na całym świecie, wywołując globalną recesję. Podobnie jak w przypadku wszystkich recesji, pandemia przyspieszy nową falę automatyzacji. Należy zauważyć, że podczas pandemii – w przeciwieństwie do globalnego kryzysu finansowego – wystąpiło ożywienie w działalności start-upów, czego konsekwencją w przyszłości będą zmiany strukturalne w gospodarkach. Zmiany te w niewielkim stopniu dotkną przedstawicieli pokolenia Z, którzy mają do stracenia znacznie mniej kapitału związanego z wykonywaną pracą niż przedstawiciele innych kohort. Pandemia przyspieszyła wdrażanie technologii cyfrowych w społeczeństwach, czego jednym z przejawów będzie zwiększony udział pracy zdalnej. Przykładem jest technologia rozszerzonej rzeczywistości *Augmented Reality* (AR) umożliwiająca nakładanie cyfrowych treści na świat fizyczny, która stała się obecnie jedną z najszybciej rozwijających się technologii cyfrowych na świecie<sup>3</sup>. Technologia ta, wykorzystywana przede wszystkim w świecie rozrywki, coraz częściej staje się narzędziem stosowanym przez innowacyjne przedsiębiorstwa, m.in. do celów szkoleniowych. Na rozwoju technologii cyfrowych skorzystają przede wszystkim przedstawiciele cyfrowego pokolenia, czyli pokolenia Z. Ich wysokie kompetencje cyfrowe ułatwią im

---

<sup>3</sup> *Augmented Reality* w odróżnieniu od *Virtual Reality* nie tylko poszerza obraz, który widzimy, ale także nakłada elementy (m.in. tekst lub inny obiekt), nie tworząc przy tym pełnego obrazu trójwymiarowego.

adaptację do nowego sposobu pracy, natomiast ich cechy, takie jak zwinność, ciekawość i kreatywność, wydają się idealnie dopasowane do środowiska pracy ukształtowanego przez pandemię, które będzie bardziej cyfrowe i bardziej dynamiczne. A to oznaczać może tylko jedno – przede wszystkim te cechy będą pożądane w przyszłych miejscach pracy (Oxford Economics 2021, ss. 12, 24, 32).

Autorki mają nadzieję, że pozyskana wiedza, w wyniku przeprowadzonych badań, pomoże kadrze menedżerskiej w nawiązywaniu i wzmacnianiu relacji z klientami pokolenia Z. Wiedza ta może zostać bowiem wykorzystana do kreowania spersonalizowanej komunikacji, współpracy, promocji i reklamy dóbr i/lub usług, obsługi klienta, czy PR, które stanowią elementy budowania relacji z pokoleniem Z. Z wiedzy tej mogą skorzystać nie tylko nowo powstałe przedsiębiorstwa nieposiadające jeszcze dostatecznego doświadczenia w promowaniu własnych dóbr i usług bądź w budowaniu relacji z klientami, ale także te, które funkcjonują na rynku od wielu lat i chcą zaktualizować swoją wiedzę na ten temat.

Autorki mają świadomość, że stosowanie badań ankietowych wiąże się z ograniczeniami, do których bez wątpienia należą m.in. możliwość powierzchownego poznania badanych zjawisk lub udzielanie przez respondentów nieprawdziwych odpowiedzi. Natomiast stosunkowo niewielka liczba respondentów nie pozwala uzyskanych wyników badań traktować jako wyników reprezentatywnych. Mimo iż małe próby mogą być metodologicznie wątpliwe (np. generalizacja jest trudna), mogą być użyteczne do wnioskowania, jeśli stosuje się odpowiednie testy statystyczne (Nachar 2008). Autorki widzą potrzebę rozszerzenia badania w grupie polskich mężczyzn reprezentujących pokolenie Z, co pozwoli wyeliminować zbyt duży stopień feminizacji badań przeprowadzonych w Polsce.

Uwzględniając aktualny, stosunkowo skromny, stan badań nad budowaniem relacji menedżerów z klientami pokolenia Z, autorki mają świadomość konieczności pogłębiania wiedzy na ten temat. Niewątpliwie przyszłe badania powinny być przeprowadzone na większej próbie, a badania ilościowe powinny zostać uzupełnione o badania jakościowe. Podjęcie badań w innych krajach pozwoliłoby porównać wzorce zachowań występujące wśród przedstawicieli pokolenia Z reprezentujących różne narodowości i ustalić, które z nich występują bez względu na szerokość geograficzną. Uwzględnienie w badaniach rodzajów podejmowanych decyzji zakupowych konsumentów czy też zachowań konsumentów w zależności od przynależności dobra i/lub usługi do danej branży pozwoliłoby pozyskać jeszcze bardziej szczegółową wiedzę. Niewątpliwie ciekawym kierunkiem badań jest nie tylko identyfikacja wpływu wykorzystania mediów społecznościowych przez pokolenie Z na wyniki finansowe firm, ale również identyfikacja nowych działań i nowych możliwości, jakie oferują media społecznościowe. Systematyczne aktualizowanie i pogłębianie wiedzy na temat zachowań przedstawicieli pokolenia Z w mediach społecznościowych, ich oczekiwań i wartości pozwoli menedżerom wykreować przekaz, którego oczekuje od nich to pokolenie.

## Literatura

---

1. Acar O.A. (2014), *Crowdsourcing for Innovation: Unpacking Motivational, Knowledge and Relational Mechanisms of Innovative Behavior in Crowdsourcing Platforms*, ERIM PhD Series in Research in Management, Vol. 321, Rotterdam.
2. Accenture (2014), *Accenture Technology Vision 2014 Identifies Six IT Trends Driving Digital Power Shift as Large Enterprises Assume Role of Digital Disrupters*, <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-technology-vision-2014-identifies-six-it-trends-driving-digital-power-shift-as-large-enterprises-assume-role-of-digital-disrupters.htm> (dostęp: 13.06.2022).
3. Accenture (2019), *Jak kupuje generacja Z. Raport*, [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-98/Accenture-raport-2019.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-98/Accenture-raport-2019.pdf#zoom=50) (dostęp: 17.05.2023).
4. Akoglu H. (2018), *User's Guide to Correlation Coefficients*, „Turkish Journal of Emergency Medicine”, Vol. 18(3), ss. 91-93, <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
5. Al-Qaysi B.J., Hussein H.A. (2019), *The Impact of Knowledge Processes and Customer Relationship Management (CRM) on Services Quality along Supply Chain*, „International Journal of Supply Chain Management”, Vol. 8(1), ss. 416-421, <https://doi.org/10.59160/ijscm.v8i1.2529>
6. Auxier B., Arbanas J. (2022), *News at Their Fingertips: Digital and Social Tech Power Gen Z Teens' News Consumption*, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/industry/technology/gen-z-news-consumption.html> (dostęp: 26.08.2022).
7. Bakici T. (2020), *Comparison of Crowdsourcing Platforms from Social-Psychological and Motivational Perspectives*, „International Journal of Information Management”, Vol. 54, 102121.
8. Barclays (2018), *Gen Z: Step Aside Millennials*, <https://www.investmentbank.barclays.com/our-insights/generation-z.html> (dostęp: 02.11.2021).
9. Barney J.B. (2001), *Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, „Academy of Management Review”, Vol. 26(1), ss. 41-56.
10. Bassiouni D., Hackley C. (2014), *Generation Z Children's Adaptation to Digital Consumer Culture: A Critical Literature Review*, „Journal of Customer Behaviour”, Vol. 13(2), ss. 113-133, <https://doi.org/10.1362/147539214X14024779483591>
11. Battistella C., Nonino F. (2013), *Exploring the Impact of Motivations on the Attraction of Innovation Roles in Open Innovation Web-Based Platforms*, „Production Planning & Control”, Vol. 24, ss. 226-245, <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.647876>



12. Belkahla W., Triki A. (2011), *Customer Knowledge Enabled Innovation Capability: Proposing a Measurement Scale*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 15(4), ss. 648-674, <https://doi.org/10.1108/13673271111152009>
13. Bolton R.N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T., Solnet D. (2013), *Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda*, „Journal Services Management”, Vol. 24(3), ss. 245-267, <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>
14. Boniewicz A., Kasprzycki-Rosikoń J., Kasprzycka-Rosikoń J., Slezkin M., Wierzyński W. (2015), *Thum jako źródło wiedzy i kapitału*, PARP.
15. Bose R. (2002), *Customer Relationship Management: Key Component for IT Success*, „Industrial Management and Data Systems”, Vol. 102(2), ss. 89-97.
16. Brabham D.C. (2010), *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: Leveraging the Collective Intelligence of Online Communities for Public Good*, ProQuest LLC, Utah.
17. Brabham D.C. (2013), *Crowdsourcing*, The MIT Press, Cambridge, London.
18. Buchnowska D. (2014), *Social CRM for Customer Knowledge Management*, „Contemporary Economy”, Vol. 5(4), ss. 65-80.
19. Buchnowska D. (2017), *Systemy CRM w dobie konwergencji nowoczesnych technologii informacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 15, nr 4, ss. 225-243.
20. Bueren A., Schierholz R., Kolbe L., Brenner W. (2004), *Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management*, [w:] *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2004, ss. 1-10, <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670172b.pdf> (dostęp: 17.08.2022).
21. Buttle F.A. (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier, Oxford.
22. Campbell A.J. (2003), *Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 32(5), ss. 375-383.
23. Cerchia A.E. (2016), *Social Media – A Strategy in Developing Customer Relationship Management*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 39, ss. 785-790, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30266-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30266-0)
24. Chang H.H., Wong K.H., Fang P.W. (2014), *The Effects of Customer Relationship Management Relational Information Processes on Customer-Based Performance*, „Decision Support Systems”, Vol. 66, ss. 146-159.
25. Dalla Pozza I., Goetz O., Sahut J.M. (2018), *Implementation Effects in the Relationship between CRM and Its Performance*, „Journal of Business Research”, Vol. 89(C), ss. 391-403.
26. Dawson R., Byngghall S. (2011), *Getting Results from Crowds: The Definitive Guide to Using Crowdsourcing to Grow Your Business*, Advanced Human Technologies, Dallas.
27. Deloitte (2014), *Tech Trends 2014. Inspiring Disruption*, Deloitte University Press, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cp-darwin-tech-trends-2014-cognitive-analytics.pdf> (dostęp: 13.06.2022).
28. Dentsu Aegis Network (2019), Infuture Hatalska Foresight Institute, Onet-RAS Polska 2019, *Gen Z. Jak zrozumieć dziś pokolenie jutra. Wersja DEMO*.

29. Djafarova E., Bowes T. (2021), *'Instagram Made Me Buy It': Generation Z Impulse Purchases in Fashion Industry*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 59, 102345, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102345>
30. Dorsey J. (2016), *iGEN TECH DISRUPTION 2016 National Study on Technology and the Generation after Millennials*, The Center for Generational Kinetics, <https://genhq.com/wp-content/uploads/2016/01/iGen-Gen-Z-Tech-Disruption-Research-White-Paper-c-2016-Center-for-Generational-Kinetics.pdf> (dostęp: 15.05.2023).
31. Drucker P.F. (1994a), *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Warszawa.
32. Drucker P.F. (1994b), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
33. Eisenberger R., Armeli S. (1997), *Can Salient Reward Increase Creative Performance without Reducing Intrinsic Creative Interest?*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 72(3), ss. 652-663.
34. Eisenberger R., Rhoades L. (2001), *Incremental Effects of Reward on Creativity*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 81(4), ss. 728-741.
35. Encyklopedia Zarządzania (2022), *Crowdsourcing*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Crowdsourcing> (dostęp: 08.04.2022).
36. Ernst & Young (2015), *Rise of Gen Z: New Challenge for Retailers*, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/digital/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers.pdf) (dostęp: 16.05.2023).
37. Ernst H., Hoyer W.D., Krafft M., Krieger K. (2011), *Customer Relationship Management and Company Performance: The Mediating Role of New Product Performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 39(2), ss. 290-306, <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0194-5>
38. eYeka (2017), *The Age of Ideation. The State of Crowdsourcing in 2017*, Paris.
39. Fay M.P., Proschan M.A. (2010), *Wilcoxon-Mann-Whitney or t-Test? On Assumptions for Hypothesis Tests and Multiple Interpretations of Decision Rules*, „Statistics Surveys”, Vol. 4, ss. 1-39, <https://doi.org/10.1214/09-SS051>
40. Forbes (2014), *Crowdsourcing Campaign Appears to Boost Brand Perception for Lay's*, <https://www.forbes.com/sites/brandindex/2014/10/11/crowdsourcing-campaign-appears-to-boost-brand-perception-for-lays/?sh=314dde99571d> (dostęp: 15.02.2023).
41. Francis T., Hoefel F. (2018), *'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies. The Influence of Gen Z - The First Generation of True Digital Natives – Is Expanding*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.pdf> (dostęp: 24.08.2022).
42. Frąckiewicz E. (2006), *Krytyczne spojrzenie na Customer Relationship Management*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*, ss. 90-97, Printgroup, Szczecin.
43. Frąckiewicz E., Rudawska E. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, ss. 65-68.
44. George J.M. (2007), *Creativity in Organizations*, „Academy of Management Annals”, Vol. 1(1), ss. 439-477, <https://doi.org/10.5465/078559814>

45. Ghezzi A., Gabelloni D., Martini A., Natalicchio A. (2018), *Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 20, ss. 343-363, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12135>
46. Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002), *Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value*, „European Management Journal”, Vol. 20(5), ss. 459-469, [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)
47. Greenberg P. (2001), *CRM at the Speed of Light*, McGraw-Hill, Berkeley.
48. Greenberg P. (2011), *Gartner's Social CRM(ish) Magic Quadrant: So...*, <https://www.zdnet.com/article/gartners-social-crmish-magic-quadrant-so/> (dostęp: 17.08.2022).
49. Gregor B., Kubiak T. (2014), *Ocena działań prowadzonych przez firmy w mediach społecznościowych w świetle wyników badań ich użytkowników*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 4(14), ss. 3-27.
50. Gummerus J., Liljander V., Weman E., Pihlström M. (2012), *Customer Engagement in a Facebook Brand Community*, „Management Research Review”, Vol. 35(9), ss. 857-877, <https://doi.org/10.1108/01409171211256578>
51. GUS (2022), *Słownik pojęć*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/metainformacje/sownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3916.pojecie.html> (dostęp: 19.08.2022).
52. Gwinner K.P., Gremler D.D., Bitner M.J. (1998), *Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 26(2), ss. 101-114.
53. Hampton D., Keys Y. (2017), *Generation Z Students: Will They Change Our Nursing Classrooms?*, „Journal of Nursing Education and Practice”, Vol. 7(4), ss. 111-115.
54. Harpe S.P. (2015), *How to Analyze Likert and other Rating Scale Data*, „Currents in Pharmacy Teaching and Learning”, Vol. 7(6), ss. 836-850, <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2015.08.001>
55. Harris E.G., Mowen J.C., Brown T.J. (2005), *Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 33(1), ss. 19-35.
56. Hennessey B., Amabile T. (2010), *Creativity*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 61, ss. 569-598, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
57. Howe J. (2006a), *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired Magazine”, Issue 14.06 – June, <https://www.wired.com/2006/06/crowds/> (dostęp: 09.08.2022).
58. Howe J. (2006b), *Crowdsourcing*, [https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html) (dostęp: 09.08.2022).
59. Howe J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Publishing Group.
60. Howe N., Strauss W. (1999), *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*, Three Rivers Press.
61. Howe N., Strauss W. (2007), *The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*, „Harvard Business Review”, July–August Issue, <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (dostęp: 22.07.2023).
62. <http://www.populationpyramid.net/pl/polska/2022/> (dostęp: 15.05.2023).
63. <http://www.thjodfundur2010.is/heim/> (dostęp: 08.08.2022).

64. <https://ideas.lego.com/> (dostęp: 15.02.2023).
65. <https://www.statista.com/statistics/1341903/social-media-daily-usage-uk-gen-z/> (dostęp: 16.05.2023).
66. Huang J., Xiong W. (2010), *The Effect of Win-Back Investment on Lost Consumers' Intention of Reinitiating Relationship*, „Frontiers of Business Research in China”, Vol. 4, ss. 485-497.
67. Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 97, nr kol. 1964, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, ss. 385-398.
68. Ipsos MORI (2018), *Ipsos Thinks, Beyond Binary the Lives and Choices of Generation Z*, [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/ipsos-thinks-beyond-binary-lives-loves-generation-z\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/ipsos-thinks-beyond-binary-lives-loves-generation-z_0.pdf) (dostęp: 15.05.2023).
69. Israel H. (2020), *The „Gen Z Revolution”. The Most Disruptive Generation?*, CNBC Television, transmisja z dnia 23 listopada 2020 r., <https://www.youtube.com/watch?v=G8wSQUPIeQ> (dostęp: 17.08.2022).
70. Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing”, Vol. 57(3) (July 1993), ss. 53-70, <https://doi.org/10.2307/1251854>
71. Joseph S. (2014), *McDonald's to Sell Crowd-Sourced Burgers*, <https://www.marketingweek.com/mcdonalds-to-sell-crowd-sourced-burgers/> (dostęp: 15.02.2023).
72. Kamenidou I.C., Mamalis S.A., Pavlidis S., Bara E.-Z.G. (2019), *Segmenting the Generation Z Cohort University Students Based on Sustainable Food Consumption Behavior: A Preliminary Study*, „Sustainability”, Vol. 11(3), 837, ss. 1-22, <https://doi.org/10.3390/su11030837>
73. Kasprzycka-Rosikoń J., Kasprzycki-Rosikoń J. (2013), *Korzyści z zastosowania modelu crowdsourcingowego*, [w:] J. Kasprzycki-Rosikoń, J. Piątek (red.), *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, ss. 77-90, Helion, Gliwice.
74. Korombel A. (2013), *Cechy skutecznego menedżera XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, nr 11 (886), ss. 27-32.
75. Korombel A., Ławińska O. (2021a), *Social Media in Building Relationships between Companies and Representatives of Generation Z in the Customer Relationship Management Concept*, „International Journal of Supply Chain Management”, No. 5, Vol. 10, ss. 1019-1025.
76. Korombel A., Ławińska O. (2021b), *Zachowania przedstawicieli pokolenia Z w mediach społecznościowych podstawą budowania relacji przedsiębiorstwo – klient*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 22(4), ss. 115-138, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.6943>
77. Korombel A., Ławińska O. (2023a), *Crowdsourcing jako forma angażowania pokolenia Z w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw w świetle badań własnych*, [w:] A. Cholewa-Wójcik, J. Wiażewicz (red.), *Współczesne wyzwania nauki i biznesu w turbulentnym otoczeniu*, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Rzeszów 2023, ss. 109-124.
78. Korombel A., Ławińska O. (2023b), *Technological Tools in Businesses' Communication with Generation Z*, „Materials Research Proceedings” (artykuł w druku).
79. Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk.

80. Kowalska M. (2015), *Crowdsourcing internetowy. Pozytywny wymiar partycypacji społecznej*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
81. Krishnamurthy S. (2006), *On the Intrinsic and Extrinsic Motivation of Free/Libre/Open Source (Floss) Developers*, „Knowledge, Technology & Policy”, Vol. 18(4), ss. 17-39.
82. Krok E. (2019), *Crowdsourcing w biznesie*, „Marketing i Rynek”, 26(11), ss. 75-81.
83. Kubina M., Lendel V. (2015), *Successful Application of Social CRM in the Company*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 23, ss. 1190-1194, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00487-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00487-6)
84. Lenart-Gansiniec R. (2017), *Crowdsourcing i jego pomiar – próba operacjonalizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 322, ss. 74-88.
85. Lenart-Gansiniec R. (2017), *Crowdsourcing w sektorze publicznym – wyzwanie badawcze*, „Humanities and Social Science”, Vol. 22, No. 24(1), ss. 143-166, <http://dx.doi.org/10.7862/rz.2017.hss.10>
86. Li E.Y., Huang X.J., Weng T.C. (2013), *Applying Customer Knowledge Management to Alignment and Integration of Strategy Maps*, The Thirteenth International Conference on Electronic Business, Singapore, December 1-4, ss. 233-239, <http://eli.johogo.com/pdf/ICEB-2013B.pdf> (dostęp: 17.08.2022).
87. Ławińska O., Korombel A. (2021), *Generation Z Customer Orientation as an Element of Social Customer Relationship Management*, „International Journal of Supply Chain Management”, Vol. 10(5), ss. 50-63, <https://doi.org/10.59160/ijscm.v10i5.5921>
88. Marszycki M. (2022), *Pokolenie Z na rynku pracy – czy firmy czeka rewolucja w zarządzaniu?*, ITwiz, <https://itwiz.pl/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-czy-firmy-czeka-rewolucja-w-zarządzaniu/> (dostęp: 19.08.2022).
89. Mazurek S. (2015), *Crowdsourcing, czyli pozyskiwanie zasobów na rynkach sieciowych*, „Ekonomia XXI wieku”, nr 1(5), ss. 124-137.
90. Mazurek-Łopacińska K. (2018), *Customer Knowledge Management w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5(376), ss. 179-188.
91. McCrindle M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, McCrindle Research Pty, Sydney.
92. Mikula B. (2016), *Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 1(63), ss. 40-48, [https://www.e-mentor.edu.pl/\\_pdf/63/art\\_40-48\\_Mikula.pdf](https://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/63/art_40-48_Mikula.pdf) (dostęp: 17.08.2022).
93. Mintel (2019), *Technology Habits of Generation Z – UK – September*, <https://store.mintel.com/report/lifestyles-of-generation-z-uk-september-2019> (dostęp: 16.05.2023).
94. Mintel (2023), *UK Lifestyles of Generation Z Market Report 2023*, <https://store.mintel.com/report/uk-lifestyles-of-generation-z-market-report> (dostęp: 10.06.2023).
95. Mintzberg H. (1975), *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review”, Vol. 53(4), ss. 49-61.
96. Mintzberg H. (2012), *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
97. Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa.
98. Moffitt S. (b.r.), *The Crowd, Sharing & On-Demand Economy*, <http://www.seanmoffitt.com/topics/the-crowd-sharing-on-demand-economy/> (dostęp: 09.04.2022).

99. Nachar N. (2008), *The Mann-Whitney U: A Test for Assessing whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution*, „Tutorials in Quantitative Methods for Psychology”, Vol. 4(1), ss. 13-20.
100. Narver J.C., Slater S.F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, Vol. 54(4) (Oct., 1990), ss. 20-35.
101. Nogalski B., Machel W. (2009), *CRM jako strategiczna determinanta rozwoju dealerów samochodów osobowych*, [w:] L. Kozioł (red.), *Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro- i makroekonomiczne. Cz. 2: Zarządzanie rozwojem organizacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, ss. 127-136, Tarnów.
102. Oxford Economics (2021), *Gen Z's Role in Shaping the Digital Economy*, Economic Consulting Team Oxford Economics, <https://www.oxfordeconomics.com/resource/gen-z-role-in-shaping-the-digital-economy/> (dostęp: 22.11.2022).
103. Parvatiyar A., Sheth J.N. (2001), *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*, „Journal of Economic and Social Research”, Vol. 3(2), ss. 1-34.
104. Patel C., Husairi M.A., Haon C., Oberoi P. (2023), *Monetary Rewards and Self-Selection in Design Crowdsourcing Contests: Managing Participation, Contribution Appropriateness, and Winning Trade-Offs*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 191, 122447.
105. Patel H., Morrison E. (2019), *Generation Z: Step aside Millennials*, Barclays Research Highlights: Sustainable & Thematic Investing, [https://www.cib.barclays/content/dam/barclaysmicrosites/ibpublic/documents/our-insights/gen-z/Leaflet%20Generation\\_Z.pdf](https://www.cib.barclays/content/dam/barclaysmicrosites/ibpublic/documents/our-insights/gen-z/Leaflet%20Generation_Z.pdf) (dostęp: 10.06.2023).
106. Payne A., Frow P. (2013), *Strategic Customer Management: Integrating CRM and Relationship Marketing*, Cambridge University Press, Cambridge.
107. Peppers D., Rogers M., Dorf B. (1999), *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?*, „Harvard Business Review”, Vol. 77(1), ss. 101-119.
108. Piotrowska K. (2022), *Zoomersi w pracy, czyli jak Pokolenie Z podbija rynek pracy w Polsce*, Cpl, Warszawa, [https://www.cpl.com/rails/active\\_storage/blobs/eyJmcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBd2FDTFE9PSIsImV4cCI6bnVsbCwicHVyIjoieYm xvYl9pZCJ9fQ==--a977e9349b5af438d8679ae0ffcbdf6fcbdc33f/Raport%20Gen%20Z.pdf](https://www.cpl.com/rails/active_storage/blobs/eyJmcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBd2FDTFE9PSIsImV4cCI6bnVsbCwicHVyIjoieYm xvYl9pZCJ9fQ==--a977e9349b5af438d8679ae0ffcbdf6fcbdc33f/Raport%20Gen%20Z.pdf) (dostęp: 27.05.2023).
109. Piper Sandler Companies (2022), *Taking Stock with Teens – Spring 2022*, <https://www.pipersandler.com/1col.aspx?id=6217> (dostęp: 02.09.2022).
110. Priporas C.-V., Stylos N., Fotiadis A.K. (2017), *Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda*, „Computers in Human Behavior”, Vol. 77, ss. 374-381.
111. Radziszewska A. (2013), *Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2, ss. 180-189.
112. Rodriguez M., Peterson R.M., Ajjan H. (2015), *CRM/Social Media Technology: Impact on Customer Orientation Process and Organizational Sales Performance Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*, Springer, ss. 636-638.
113. Rosiński K. (2022), *Pokolenie Z „po cichu odchodzi z pracy”. Przed ich szefami stoi nie lada wyzwanie*, <https://www.money.pl/gospodarka/pokolenie-z-po-cichu-odchodzi-z-pracy-przed-ich-szefami-stoi-nie-lada-wyzwanie-6804927573777120a.html> (dostęp: 01.09.2022).

114. Rowley J. (2002), *Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 6(5), ss. 500-511.
115. Salojärvi H., Sainio L.M., Tarkiainen A. (2010), *Organizational Factors Enhancing Customer Knowledge Utilization in the Management of Key Account Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 39(8), ss. 1395-1402.
116. Santouridis I., Veraki A. (2017), *Customer Relationship Management and Customer Satisfaction: The Mediating Role of Relationship Quality*, „Total Quality Management and Business Excellence”, nr 28(9-10), ss. 1122-1133.
117. Schultz D.P., Schultz S.E. (2006), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
118. Sheth J.N., Sisodia R.S. (2002), *Marketing Productivity: Issues and Analysis*, „Journal of Business Research”, Vol. 55(5), ss. 349-362.
119. Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A. (2000), *The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*, „Academy of Marketing Science”, Vol. 28(1), ss. 55-66.
120. Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Yim F.H.K. (2005), *CRM: Conceptualization and Scale Development*, „Journal of Business Research”, Vol. 39(11/12), ss. 1264-1290.
121. Sladek S., Grabinger A. (2014), *Gen Z. The First Generation of the 21st Century Has Arrived!* XYZ University, [https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ\\_Final-d11.pdf](https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-d11.pdf) (dostęp: 24.08.2022).
122. Soltani Z., Zareie B., Milani F.S., Navimipour N.J. (2018), *The Impact of the Customer Relationship Management on the Organization Performance*, „The Journal of High Technology Management Research”, Vol. 29(2), ss. 237-246.
123. Stachowiak-Krzyżan M. (2019), *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez młodych konsumentów w procesach zakupowych*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 1(31), ss. 83-108.
124. Stillman D., Stillman J. (2017), *Move Over, Millennials; Generation Z Is Here*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/move-over-millennials-generation-z-is-here.aspx> (dostęp: 05.09.2022).
125. Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies and Nations*, Doubleday, New York.
126. Szalonka K., Witek L. (2016), *Postawy i zachowania prozdrowotne pokolenia Z w świetle badań pierwotnych*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 3(44), ss. 189-196.
127. Thakur R., Workman L. (2016), *Customer Portfolio Management (CPM) for Improved Customer Relationship Management (CRM): Are Your Customers Platinum, Gold, Silver, or Bronze?*, „Journal of Business Research”, nr 69(10), ss. 4095-4102.
128. Thakur S., Chetty P. (2019), *Understanding Different Elements of the Gartner's CRM Model*, PROJECT GURU, <https://www.projectguru.in/gartners-crm-model/> (dostęp: 18.08.2022).
129. Thomas S. (2011), *9 Examples of Crowdsourcing, before 'Crowdsourcing' Existed*, <https://memeburn.com/2011/09/9-examples-of-crowdsourcing-before-%E2%80%98crowdsourcing%E2%80%99-existed/> (dostęp: 09.04.2022).
130. Thompson B. (2009), *Social CRM: Strategy, Technology or Passing Fad?*, „Customer Think”, [http://customerthink.com/social\\_crm\\_strategy\\_technology\\_or\\_passing\\_fad/](http://customerthink.com/social_crm_strategy_technology_or_passing_fad/) (dostęp: 17.08.2022).

131. Walkowiak R. (2003), *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera*, [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
132. Walters W.H. (2021), *Survey Design, Sampling, and Significance Testing: Key Issues*, „The Journal of Academic Librarianship”, Vol. 47(3)102344, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102344>
133. Wasiluk A., Tomaszuk A. (2022), *Trust in the Superior: The Opinions of Representatives of Generation Z*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 6, ss. 60-76.
134. White J. (2022), *5 Things Managers of Generation Z Employees Should Be Doing*, <https://lead.amequity.com/insights/article/podcast-5-things-managers-of-generation-z-employees-should-be-doing> (dostęp: 21.02.2023).
135. Wijnhoven F., Ehrenhard M., Kuhn J. (2015), *Open Government Objectives and Participation Motivations*, „Government Information Quarterly”, Vol. 32, ss. 30-42.
136. Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
137. Williams A. (2015), *Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z*, „The New York Times”, <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/moveovermillennials-here-comes-generation-z.html> (dostęp: 15.05.2023).
138. Wiśniewski J.W. (2014), *Dylematy stosowania współczynnika korelacji Spearmana*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, Vol. 181, ss. 174-184.
139. Witek L., Hall H. (2016), *Prosumption Use in Creation of Cause Related Marketing Programs through Crowdsourcing*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 39, ss. 212-218.
140. Wojtaś-Jakubowska A. (2013), *Co daje marce crowdsourcing?*, „Marketing w Praktyce”, nr 8(186), ss. 15-17.
141. Wróblewska W. (2013), *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 97, ss. 229-239.
142. Yates F. (1934), *Contingency Tables Involving Small Numbers and the Chi-Square Test*, „Journal of the Royal Statistical Society”, Vol. 1(2), ss. 217-235, <https://doi.org/10.2307/2983604>
143. Yin X., Zhu K., Wang H., Zhang J., Wang W., Zhang H. (2022), *Motivating Participation in Crowdsourcing Contests: The Role of Instruction-Writing Strategy*, „Information & Management”, Vol. 59(3), ss. 1-17, <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103616>
144. Zablah A.R., Bellenger D.N., Johnston W.J. (2004), *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 33(6), ss. 475-489, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>
145. Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] J. Rokita, W. Czakon, A. Samborski (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, ss. 539-549, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
146. Zatwarnicka-Madura B., Nowacki R., Wojciechowska I. (2022), *Influencer Marketing as a Tool in Modern Communication – Possibilities of Use in Green Energy Promotion amongst Poland’s Generation Z*, „Energies”, Vol. 15(18), ss. 1-22, <https://doi.org/10.3390/en15186570>



147. Zhao Y.C., Zhu Q. (2014), *Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Participation in Crowdsourcing Contest: A Perspective of Self-Determination Theory*, „Online Information Review”, Vol. 38, ss. 896-917.
148. Zhang X., Xia E., Shen C., Su J. (2022), *Factors Influencing Solvers' Behaviors in Knowledge-Intensive Crowdsourcing: A Systematic Literature Review*, „Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research”, Vol. 17(4), ss. 1297-1319, <https://doi.org/10.3390/jtaer17040066>
149. Zheng H., Li D., Hou W. (2011), *Task Design, Motivation, and Participation in Crowdsourcing Contests*, „International Journal of Electronic Commerce”, Vol. 15(4), ss. 57-88.
150. Zhou J., Shalley C. (2003), *Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, Vol. 22, ss. 165-217, [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)
151. Ziemba E. (2012), *Transformacja zarządzania relacjami z klientami w kierunku zarządzania wiedzą klienta – kanony i technologie informatyczne*, [w:] C.M. Olszak, E. Ziemba (red.), *Technologie informacyjne w transformacji współczesnej gospodarki*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 100, ss. 31-43.

## Spis tabel

Tabela 1.	Koncepcja KM wobec koncepcji CRM i CKM .....	22
Tabela 2.	Wybrane definicje zarządzania relacjami z klientami w ujęciu różnych perspektyw .....	23
Tabela 3.	Rodzaje crowdsourcingu według J. Howe’a .....	29
Tabela 4.	Operacjonalizacja crowdsourcingu .....	31
Tabela 5.	Zewnętrzne i wewnętrzne motywy zaangażowania w crowdsourcing .....	32
Tabela 6.	Korzystanie z portali społecznościowych przez respondentów w Polsce w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci .....	50
Tabela 7.	Korzystanie z portali społecznościowych przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci .....	51
Tabela 8.	Korzystanie z portalu społecznościowego według miejsca zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności .....	52
Tabela 9.	Korzystanie z portalu społecznościowego według miejsca zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności .....	53
Tabela 10.	Ocena korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce w 2021 roku .....	53
Tabela 11.	Ocena korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	54
Tabela 12.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce w 2021 roku .....	57
Tabela 13.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	58
Tabela 14.	Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	59

Tabela 15.	Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	60
Tabela 16.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce w 2021 roku .....	62
Tabela 17.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	63
Tabela 18.	Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	64
Tabela 19.	Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między częstotliwością wykonywania czynności w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	64
Tabela 20.	Licznosci odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące poszukiwania konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	65
Tabela 21.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi a płcią respondenta w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	66
Tabela 22.	Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między poszukiwaniem konta firmy w mediach społecznościowych przed zakupem konkretnego produktu/usługi a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	67
Tabela 23.	Średnia ocena, odchylenie standardowe oraz współczynnik zmienności korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	68
Tabela 24.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych względem płci respondenta w Polsce w 2021 roku .....	71
Tabela 25.	Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych względem płci respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	72

Tabela 26. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	73
Tabela 27. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między korzyściami związanymi z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	73
Tabela 28. Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Polsce w 2021 roku .....	76
Tabela 29. Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya dotyczące zależności między oceną działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe a płcią respondenta pokolenia Z – wyniki badań w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	79
Tabela 30. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między wpływem działań prowadzonych przez firmy z wykorzystaniem mediów społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej a miejscem zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	80
Tabela 31. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między wpływem działań prowadzonych przez firmy z wykorzystaniem mediów społecznościowych na podjęcie decyzji zakupowej a miejscem zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	80
Tabela 32. Wpływ płci respondenta na określenie mianem lojalnego klienta – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	82
Tabela 33. Wpływ miejsca zamieszkania respondenta na określenie mianem lojalnego klienta – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	83
Tabela 34. Wpływ płci respondenta na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	84
Tabela 35. Wpływ miejsca zamieszkania respondenta na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych – wyniki badań w Polsce w 2021 roku .....	85
Tabela 36. Wpływ miejsca zamieszkania respondenta na skłonność do obrony reputacji firmy w mediach społecznościowych – wyniki badań w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	86
Tabela 37. Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) dotyczące zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią respondenta pokolenia Z w Polsce w 2021 roku .....	89

Tabela 38. Wyniki testu <i>U</i> Manna–Whitneya (z poprawką na ciągłość) dotyczące zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a płcią respondenta pokolenia Z w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	90
Tabela 39. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania respondenta pokolenia Z w Polsce w 2021 roku .....	92
Tabela 40. Korelacja porządku rang Spearmana dotycząca zależności między oceną czynników determinujących udział w crowdsourcingu a miejscem zamieszkania respondenta pokolenia Z w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	93
Tabela 41. Wybór pożądanых cech, które może posiadać szef/menedżer, przez respondentów w Polsce w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci .....	100
Tabela 42. Wybór pożądanых cech, które może posiadać szef/menedżer, przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wynik testu istotności dla wskaźników struktury według płci .....	101
Tabela 43. Wybór pożądanых cech, które może posiadać szef/menedżer, według miejsca zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności .....	103
Tabela 44. Wybór pożądanых cech, które może posiadać szef/menedżer, według miejsca zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona i poziom jego istotności .....	107
Tabela 45. Zachowania pokolenia Z w mediach społecznościowych – wyniki badań własnych .....	113
Tabela 46. Motywy zaangażowania pokolenia Z w relacje z przedsiębiorstwem w formie crowdsourcingu – wyniki badań własnych .....	121
Tabela 47. Cechy, które – zdaniem pokolenia Z – powinien posiadać bezpośredni przełożony .....	123

## Spis rysunków

Rysunek 1.	Korzystanie z portali społecznościowych przez przedstawicieli pokolenia Z w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	49
Rysunek 2.	Mediany ocen korzyści podczas używania konta w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	56
Rysunek 3.	Czynności wykonywane w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce w 2021 roku .....	61
Rysunek 4.	Czynności wykonywane w mediach społecznościowych przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	61
Rysunek 5.	Średnie oceny korzyści związanych z obserwowaniem firmy w mediach społecznościowych przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	69
Rysunek 6.	Zależność między oceną okazji do otrzymania kuponu rabatowego na profilu firmowym w mediach społecznościowych a płcią respondenta w Polsce w 2021 roku .....	71
Rysunek 7.	Preferowana forma komunikacji z przedsiębiorstwem w mediach społecznościowych zdaniem respondentów pokolenia Z w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	74
Rysunek 8.	Ocena działań przedsiębiorstw w mediach społecznościowych wpływających na decyzje zakupowe respondentów pokolenia Z – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	75
Rysunek 9.	Wpływ opublikowania informacji o promocji przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe respondenta pokolenia Z według płci w Polsce w 2021 roku .....	77
Rysunek 10.	Wpływ oferowania kuponu rabatowego przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe respondenta pokolenia Z według płci w Polsce w 2021 roku .....	78
Rysunek 11.	Wpływ społecznej odpowiedzialności, prowadzonych akcji społecznych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych na decyzje zakupowe respondenta pokolenia Z według płci w Polsce w 2021 roku .....	78

Rysunek 12.	Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące określenia lojalności wobec przedsiębiorstwa przez respondentów w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	81
Rysunek 13.	Ocena czynników determinujących udział respondenta pokolenia Z w crowdsourcingu – wyniki badań w Polsce i w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	88
Rysunek 14.	Ocena czynnika „uznanie wśród uczestników mediów społecznościowych” determinującego udział w crowdsourcingu przez respondentów pokolenia Z według płci w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	91
Rysunek 15.	Ocena czynnika „rozwój własnej ścieżki kariery poprzez budowanie portfolio i reputacji w wyniku wykazania udziału w różnych projektach” determinującego udział w crowdsourcingu przez respondentów pokolenia Z według płci w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	91
Rysunek 16.	Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące pożądanых cech przełożonego (menedżera) przez respondentów w Polsce w 2021 roku .....	95
Rysunek 17.	Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące najmniej istotnych cech przełożonego (menedżera) wśród respondentów w Polsce w 2021 roku ...	96
Rysunek 18.	Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące pożądanых cech przełożonego (menedżera) przez respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	97
Rysunek 19.	Liczności odpowiedzi (w %) dotyczące najmniej istotnych cech przełożonego (menedżera) wśród respondentów w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	98
Rysunek 20.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań a miejsce zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	105
Rysunek 21.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: kreatywność/twórczość a miejsce zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	106
Rysunek 22.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: intuicja a miejsce zamieszkania respondenta w Polsce w 2021 roku .....	106
Rysunek 23.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: intuicja a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	109
Rysunek 24.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: wymuszanie posłuszeństwa a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	110
Rysunek 25.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: umiejętność motywowania a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	110
Rysunek 26.	Liczności odpowiedzi dotyczące wyboru cechy: wysokie poczucie własnej wartości a miejsce zamieszkania respondenta w Wielkiej Brytanii w 2021 roku .....	111