

Anna Stankiewicz-Mróz

Politechnika Łódzka

e-mail: anna.stankiewicz-mroz@p.lodz.pl

ORCID: 0000-0003-4778-6672

DOI: 10.15290/oes.2025.01.119.10

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ POKOLENIOWĄ OSADZONE W KULTURZE SZACUNKU I JEGO ZNACZENIE DLA *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION*¹

Streszczenie

Cel | Identyfikacja działań w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową (ZRP) w powiązaniu z deklarowanymi wartościami organizacyjnymi opisanymi semantycznie za pomocą określeń charakterystycznych dla kultury szacunku. Określenie związku pomiędzy osadzeniem ZRP w kulturze szacunku a działaniami z zakresu *Employee Value Proposition* (EVP).

Metoda badań | Analiza literatury przedmiotu, a także wybranych dokumentów i ogłoszeń rekrutacyjnych zamieszczonych na stronach internetowych 53 organizacji, które znalazły się na liście najbardziej zaawansowanych w zakresie zarządzania różnorodnością i inkluzją w Polsce w roku 2023.

Wnioski | W elitarnej grupie przedsiębiorstw, liderów zarządzania różnorodnością i inkluzją, w programach ZRP znajdują się odwołania do wybranych instrumentów, takich jak projekty integracji międzypokoleniowej, profilaktyka zdrowotna dostosowana do wieku czy też mentoring. Zdecydowanie rzadziej akcentowane są wartości organizacyjne, na których powinna opierać się efektywna współpraca międzypokoleniowa. W dokumentach przedsiębiorstw, które w programach ZRP odwołują się do wartości organizacyjnych, pojawiają się opisy charakterystyczne dla kultury szacunku. Jednak wartości te rzadko prezentowane są w misji, wizji czy też strategii organizacji. Bardzo

¹ Artykuł wpłynął 30.06.2024, zaakceptowano 3.02.2025.

Artykuł finansowany ze środków dotacji na utrzymanie potencjału badawczego przyznanej Politechnice Łódzkiej.

rzadko komunikowane są także interesariuszom w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Szacunek jako kluczowa wartość w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową w ograniczonym zakresie stanowi więc element EVP.

Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje | Istnieje potrzeba wyraźniejszego komunikowania interesariuszom zewnętrznym działań realizowanych w ramach ZRP. Podkreślono konieczność uwzględnienia szacunku jako wartości zarówno w misji, wizji i strategii organizacji, jak i w zasadach realizacji polityki kadrowej. Stanowi to podstawę do kreowania i promowania zachowań opartych na szacunku do różnorodności wiekowej różnych kategorii pracowników, ale przede wszystkim kadry menedżerskiej. Osadzenie ZRP w kulturze opartej na szacunku powinno stanowić element EVP, kluczowy czynnik rekrutacji i retencji pracowników reprezentujących różne kategorie wiekowe.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością pokoleniową, kultura szacunku, Employee Value Proposition

GENERATIONAL DIVERSITY MANAGEMENT EMBEDDED IN A CULTURE OF RESPECT AND ITS RELEVANCE TO THE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

Summary

Purpose | To identify activities in the field of generational diversity management (GDM) in connection with the declared organizational values described semantically with terms characteristic of the culture of respect. To determine the relationship between embedding GDM in a culture of respect and Employee Value Proposition (EVP) activities.

Research method | Analysis of the literature on the subject, as well as selected documents and job advertisements published on the websites of 53 organisations listed as the most advanced in terms of diversity and inclusion management in Poland in 2023.

Results | The analysis showed that in an elite group of enterprises, leaders in diversity and inclusion management, in the GDM programs, there are references to selected instruments such as intergenerational integration projects, age-appropriate health prevention or mentoring. Organizational values on which effective intergenerational cooperation should be based are much less often emphasized. In the documents of companies that refer to organizational values in GDM programs, there are descriptions characteristic of the culture of respect. However, these values are rarely presented

in the mission, vision or strategy of the organization. They are also very rarely communicated to stakeholders in recruitment advertisements. Respect as a key value in managing generational diversity is therefore an element of EVP to a limited extent.

Originality / value / implications / recommendations | There is a need to communicate more clearly the activities carried out within the GDM to external stakeholders. It was emphasized that respect should be included as a value in the mission, vision and strategy of the organization, as well as in the principles of implementing the HR policy. This is the basis for creating and promoting behaviours based on respect for the age diversity of various categories of employees, but above all the managerial staff. Embedding the GDM in a respectful culture should be part of the EVP, a key factor in the recruitment and retention of staff representing different age categories.

Keywords: generational diversity management, culture of respect, Employee Value Proposition

JEL classification: K10, M31

1. Wstęp

Zmiany demograficzne i starzenie się polskiego społeczeństwa mogą oznaczać dla wielu organizacji problem ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach [Chłoń-Domińczak, 2023; Czarnecka i in., 2023]. W związku z tym pojawia się potrzeba działań organizacji, które skutkować będą wyższymi wskaźnikami retencji pracowników już zatrudnionych. Będą one także elementem budującym wizerunek atrakcyjnego pracodawcy dla kandydatów poszukujących pracy. Do takich działań można zaliczyć m.in. zarządzania różnymi generacjami pracowników. Zarządzanie międzygeneracyjne, nazywane także zarządzaniem różnorodnością międzypokoleniową (ZRP) czy też zarządzaniem wiekiem, zakłada wykorzystanie wzorców zachowań, norm i wartości poszczególnych pokoleń do podnoszenia efektywności i rozwoju organizacji. Jest jednym z elementów zrównoważonego rozwoju. Programy zarządzania międzygeneracyjnego z założenia powinny być skierowane do osób z różnych kategorii wiekowych, jednak obecnie – biorąc pod uwagę najnowsze trendy demograficzne oraz trendy na rynku pracy – adresowane są przede wszystkim do kategorii 50+ [Principi, Fabbietti, 2015]. Moment wchodzenia pracowników

do firmy oraz następująca po nim „socjalizacja organizacyjna” mają wpływ na dynamikę pokoleń w organizacji, a różnice w podejściu do pracy, czy też szerzej: w systemach aksjologicznych, mogą być źródłem napięć i niepewności, prowadzących niekiedy do konfliktu międzypokoleniowego [Langford, 2024]. W związku z tym, nie negując wartości heterogeniczności wiekowej, należy podkreślić, że wielopokoleniowość stanowi wyzwanie w sferze zarządzania [Stawiarska i in., 2024]. Różnorodność pokoleniowa wymaga bowiem przekształceń w zakresie architektury pracy w organizacji, przeformułowania kluczowych norm i wartości kultury organizacyjnej, przeprojektowania praktyk i procesów personalnych [Przytuła, 2019, s. 12–13]. Tworzenie programów, które mają łączyć pokolenia funkcjonujące obok siebie w sytuacji pracy, należy osadzać w kulturze organizacyjnej, w której fundamentalną wartością jest szacunek. Reguluje on sposób, w jaki ludzie w organizacji wchodzą ze sobą w interakcje oraz inwestują energię w swoją pracę i organizację jako całość. Poprzez szacunek dla różnic między pracownikami należącymi do różnych kategorii wiekowych ZRP tworzy optymalne warunki pracy, dzięki czemu buduje wizerunek organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy. Kultura szacunku staje się więc elementem *Employee Value Proposition* (EVP), czyli propozycji wartości dla pracownika, która przyciąga, zatrzymuje i wykorzystuje potencjał wszystkich zatrudnionych osób, a zwłaszcza deficytowej kategorii, którą określa się mianem talentów. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja działań w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową w powiązaniu z deklarowanymi wartościami organizacyjnymi opisanymi semantycznie za pomocą określeń charakterystycznych dla kultury szacunku. Poszukiwano także związku pomiędzy osadzeniem zarządzania różnorodnością pokoleniową w kulturze szacunku a działaniami z zakresu EVP, które są komunikowane interesariuszom zewnętrznym. W opracowaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1: Jakie działania są deklarowane w programach ZRP?
- 2: Czy programy ZRP zawierają odniesienia do wartości opisujących kulturę opartą na szacunku?
- 3: W jakich dokumentach prezentowane są wartości odnoszące się do kultury szacunku?
- 4: Jak często wartości opisujące kulturę szacunku oraz ZRP są komunikowane w ogłoszeniach rekrutacyjnych?

2. Istota kultury opartej na szacunku

Szacunek to „postrzegana wartość przyznana jednej osobie przez jedną lub więcej innych osób. To (...) uwzględnienie siebie i innych” [Besner, 2015]. Haller [2021] w książce *Moc szacunku* zwraca uwagę na kryzys szacunku w XXI wieku. Podkreśla, że społeczeństwu obecnych czasów towarzyszą takie problemy jak: cyfryzacja emocji, radykalizacja języka, maska swobodnego stylu bycia, kryzys pojęcia „godność”, kryzys autorytetów, żądza skandali i porażek, kultura młodości i niechęć do osób starszych. Również Bratton [2022] wskazuje na obserwowany obecnie wielopłaszczyznowy deficyt szacunku, który widoczny jest także w sytuacji pracy. W związku z tym zwłaszcza w przedsiębiorstwach, w których występuje heterogeniczność wiekowa, kluczowe okazuje się budowanie i rozwijanie kultury szacunku. Langdon i Sawang [2007] zauważają, że pomimo powszechności użycia pojęcia „szacunek” w prasie popularnej widoczny jest niedostatek badań nad kulturą szacunku. W literaturze brakuje jednolitej definicji omawianego pojęcia, a nieliczne badania naukowe w tym zakresie prowadzone są z perspektywy teorii przywództwa charyzmatycznego, etycznego czy też służebnego. Na użytek niniejszego opracowania przyjęto za Radu [2024], że istotą kultury szacunku jest uwzględnianie szacunku jako fundamentalnej wartości w warstwie normatywno-aksjologicznej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Organizacja odwołuje się do szacunku jako wartości w swojej misji i wizji. Normy określające zachowania oparte na szacunku mają zastosowanie wobec wszystkich kategorii pracowników, a zwłaszcza kadry menedżerskiej. Grześ [2022] zauważa, że szacunek buduje „ludzką stronę przywództwa” i staje się fundamentem, na którym opiera się przywództwo przyszłości. Kultura szacunku to element szerszej kategorii, jaką jest pozytywna kultura organizacyjna [Parent, Lovelace, 2018]. Kluczem do jej budowania jest wypracowanie wartości, które będą odzwierciedleniem celów i misji firmy. Kultura szacunku pozwala budować wspierające środowisko pracy, w którym każdy pracownik czuje się doceniony, ma poczucie godności i przynależności oraz ma zasoby, środki i umiejętności potrzebne do osiągnięcia sukcesu w pracy. W kulturze opartej na szacunku pracownicy są bardziej wydajni [Grover, 2021], cechują się kreatywnością, działają innowacyjnie oraz przejawiają pozytywne zachowania organizacyjne [Zhao i in., 2022]. Kluczowymi wartościami w kulturze szacunku są także zaufanie, inspirujące przywództwo, zachęta do współpracy, spójność oraz skuteczna komunikacja

wewnętrzna. Pracownicy nie mają obaw przed wyrażaniem swoich osobistych wartości oraz opinii, a menedżerowie tworzą środowisko pracy dające komfort psychiczno-emocjonalny. Kultura szacunku jest elementem szerszego konstruktu – kultury bezpieczeństwa w organizacji, zwłaszcza w kontekście bezpieczeństwa psychicznego.

3. Zarządzanie różnorodnością międzypokoleniową

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową to „strategia, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń” [Fazlagić, 2014, s. 57–58]. W literaturze zwraca się uwagę na różnice pomiędzy określeniami „wielopokoleniowy” i „międzypokoleniowy”. Brownell i Resnick [2005, s. 69] podkreślają, że kiedy mówimy o grupie wielopokoleniowej, zakładamy, że istnieją różne kohorty funkcjonujące w tym samym miejscu, ale nie oznacza to obfitości interakcji między nimi, natomiast określenie „międzypokoleniowe” odnosi się do zbioru różnych osób w różnym wieku, które współpracują z sobą. Na gruncie naukowym istnieją dwa skrajne stanowiska dotyczące koncepcji pokoleń i ich znaczenia w sytuacji pracy. Na jednym biegunie znajdują się poglądy badaczy, którzy kwestionują ideę zarządzania międzygeneracyjnego. Duffy [2021] zauważa, że koncepcja pokoleń opiera się na stereotypach i różnicach, które wcale nie są tak istotne. W efekcie analizy kilkudziesięciu raportów, które dotyczyły takich czynników jak lojalność wobec pracodawcy, zaangażowanie czy też satysfakcja zawodowa, autor sformułował wniosek, że różnice wynikające z wieku są nieistotne lub nie występują w ogóle. Dostrzegł, że pewne zachowania wynikają z momentu w życiu, a nie z immanentnych, specyficznych właściwości pokoleń. Kluczowe jest natomiast funkcjonowanie pokoleń w różnych światach, zarówno fizycznie, jak i cyfrowo. Wobec wyzwań XXI wieku najważniejsza jest międzypokoleniowa współpraca, nie zaś wojna pokoleń. W podobnym krytycznym tonie utrzymana jest praca *Generations, We Hardly Knew Ye: An Obituary* autorstwa Rudolpha i Zacher [2021], którzy zwracają uwagę, że operowanie kategorią pokoleń może stanowić punkt wyjścia do tworzenia tzw. etykiet pokoleniowych i upowszechniania się zjawiska określanego jako ageizm. Podobne stanowisko prezentuje także Prokopowicz [2017, s. 38–42], który podkreśla, że wartości zawodowe

nie mają żadnego związku z przynależnością generacyjną. Na drugim biegunie znajdują się badacze, którzy udowadniają, że wiek ma wpływ na odmienność postaw w miejscu pracy i motywację [Wziątek-Staśko, 2017, s. 153–168], sposób komunikowania się i lojalność [Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 140–142] a także na mobilność zawodową i przestrzenną [Lewicka, 2017, s. 116–117]. W każdej z czterech generacji, które funkcjonują obecnie w sytuacji pracy, wyraźnie dają się zauważyć różnice dotyczące stylu życia, kariery zawodowej, doświadczenia, podejścia do zmian, poziomu zaangażowania i lojalności. ZRP dodatkowo komplikuje fakt wewnętrznego zróżnicowania postaw, zachowań czy też poglądów w ramach jednego pokolenia [Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 145–146]. Prezentowane powyżej dwa podejścia próbuje łączyć Gadomska-Lila [2017, s. 57–61], która zauważa, że zarówno przeciwstawianie przedstawicieli poszczególnych generacji, jak i ignorowanie różnic międzygeneracyjnych nie ma racji bytu. Byłoby to wyrazem stereotypizacji, słusznie uważanej za główne zagrożenie ZRP.

4. Istota *Employee Value Proposition*

Employee Value Proposition (EVP), czyli propozycja wartości pracodawcy, to zestaw unikalnych cech i wartości przedsiębiorstwa jako pracodawcy, który pozwala wyróżnić się na tle konkurencji, składowa jego wizerunku [Masca-renhas, 2019]. EVP prezentuje pakiet korzyści i możliwości, które pracodawca jest w stanie zaoferować kandydatom do pracy i osobom już zatrudnionym [Matuszewska-Kubicz, 2021]. W skład takiego pakietu wchodzić mogą zarówno korzyści racjonalne, w tym stabilność, bezpieczeństwo zatrudnienia, jak i korzyści emocjonalne, na przykład satysfakcja z pracy, wartości, prestiż, relacje z innymi ludźmi, możliwość realizacji kariery [Bronlet, 2024]. EVP określa, kim jest pracodawca, czego oczekuje od pracowników i czego pracownicy mogą oczekiwać podczas pracy w danej organizacji. EVP należy odróżnić od tradycyjnego systemu motywacyjnego. Różnice dotyczą celu, charakteru i zakresu działań oraz podejścia do pracownika. W przypadku EVP celem jest przyciąganie, angażowanie i zatrzymywanie pracowników. Działania mają charakter długoterminowy, niezmienny i powiązane są ze strategią *Employee Branding* (EB). Są kompleksowe i oparte na holistycznym podejściu do pracownika. W tradycyjnych systemach motywacyjnych działania i instrumenty mają

zazwyczaj charakter krótkoterminowy i dostosowane są do bieżących celów organizacji. Ich rolą jest motywowanie pracownika do konkretnych działań prowadzących do uzyskiwania oczekiwanych wyników, z wykorzystaniem takich narzędzi jak premie, nagrody czy też oceny pracownicze. W EVP ważnym aspektem są sposób komunikowania wartości oraz określenie kanałów dotarcia do wybranych grup docelowych [Bilan i in., 2021]. Za kluczowy element należy uznać tożsamość firmy tworzoną przez system zasad i wartości w niej panujących. Kultura oparta na szacunku może być jednym z elementów EVP, atutem postrzeganym jako wartość w organizacji oraz poza nią. Salau [2018] w swoich badaniach wykazał, że ważnym czynnikiem EVP jest etyczna kultura pracy, a szacunek okazuje się kluczową wartością współczesnych organizacji. Das i Dhan [2022, s. 584–594] podkreślają wpływ EVP na wyniki operacyjne i finansowe osiągnięte przez organizację. W efekcie stosowania EVP odnotowuje się poprawę wskaźników retencji zwłaszcza pracowników określanych mianem talentów, większe zainteresowanie ofertą rekrutacyjną, wyższe zaangażowanie i w efekcie wyższą wydajność pracy [Macpherson, Werner, 2024].

5. Metodyka badań

Analizie poddano strony internetowe oraz wybrane ogłoszenia rekrutacyjne 53 przedsiębiorstw. Operat stanowiły spółki, które znalazły się na liście najbardziej zaawansowanych w zakresie zarządzania różnorodnością i inkluzją w Polsce w roku 2023. Lista została przygotowana w oparciu o wyniki III edycji badania *Diversity IN Check* [2024], które jest przeprowadzane cyklicznie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Na liście organizacji, które zostały zaproszone do wymienionego badania, znalazło się 321 przedsiębiorstw, które były sygnatariuszami Karty Różnorodności w roku 2023. Zainteresowanie firm udziałem w badaniu weryfikującym działania dotyczące realizowanej przez nie polityki różnorodności było więc niskie. Celem analizy prowadzonej w ramach niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie działań w zakresie zarządzania różnorodnością międzypokoleniową oraz wartości opisanych semantycznie za pomocą określeń charakterystycznych dla kultury szacunku. Próbowano także ustalić, czy przedsiębiorstwa odwołują się do deklarowanych wartości w ogłoszeniach rekrutacyjnych, publikowanych na stronach internetowych.

Analiza została przeprowadzona za pomocą narzędzia *desk research* – badania treści stron internetowych, a także opisów znajdujących się w dokumentach publikowanych na portalach internetowych przedsiębiorstw, funkcjonujących jako zbiór reguł opatrzonych różnymi nazwami kategorii i nagłówkami. Zazwyczaj informacje umieszczane były w zakładce *Zrównoważony rozwój* i często zestawiane z wybranymi celami zrównoważonego rozwoju Agendy 2030, prezentowanymi graficznie. Niekiedy informacje dotyczące ZRP umieszczano w kodeksach etyki, w programach CSR, strategii personalnej lub innych dostępnych materiałach HR. Spośród 53 przedsiębiorstw poddanych analizie 49 należało do kategorii dużych przedsiębiorstw, zatrudniających 250 osób i więcej. Firmy najliczniej reprezentowały następujące sektory: handel, usługi, transport (22 przedsiębiorstwa), finanse i ubezpieczenia (13), dobra konsumpcyjne i farmacja (11), energetyka, paliwa, wydobywanie, produkcja przemysłowa (7).

6. Wyniki

W badanej próbie działania z zakresu ZRP zadeklarowało 38 przedsiębiorstw. W 14 przypadkach w dostępnych dokumentach prezentowane były zestawienia ilustrujące strukturę wiekową pracowników. Również w 14 badanych organizacjach znaleziono informację, że przedsiębiorstwo realizuje programy skierowane do kategorii 50+. Zazwyczaj ZRP jest więc szerszym procesem, który nie ogranicza się do wybranej kategorii wiekowej. Interesujący wydaje się sposób opisywania procesu ZRP. Zazwyczaj wykorzystywano w tym celu określenia odnoszące się do instrumentów i działań organizacji, takich jak mentoring, *Employee Branding*, CSR, zarządzanie wiekiem, zdecydowanie rzadziej model „kariera w dół”, intermentoring czy wolontariat. Uwzględniano także cechy opisujące charakterystyki pokoleń, np. lojalność, odpowiedzialność, odporność na stres, dyspozycyjność, elastyczność, zaangażowanie, cierpliwość, spokój, jak również odnoszące się do procesów zachodzących w relacjach międzygeneracyjnych, np. dzielenie się wiedzą, wzajemne uczenie się, współpraca oraz integracja międzypokoleniowa. Zidentyfikowane określenia, którymi badane organizacje opisują ZRP, zaprezentowano na rysunku 1.



W analizie ważna okazała się identyfikacja działań realizowanych w ramach programów ZRP. Wykazała ona, że deklarowane są takie działania jak: projekty integracji międzypokoleniowej (21 badanych organizacji), profilaktyka zdrowotna dostosowana do wieku (16), rozwój kompetencji menedżerów w zakresie zarządzania międzygeneracyjnego (14), mentoring (4). Do kategorii „Inne” (4) zaliczono wolontariat pracowniczy, który jest promowany jako program mający z założenia angażować reprezentantów różnych pokoleń czy też wolontariat kompetencyjny, zakładający dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Uzyskane wyniki zestawiono z deklaracjami firm, które wzięły udział w badaniach *Diversity IN Check* prowadzonymi cyklicznie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (tabela 1).

TABELA 1

Działania z zakresu ZRP deklarowane przez organizacje w badaniach *Diversity IN Check* oraz widoczne na ich stronach internetowych

Deklarowane działania z zakresu ZRP [N = 38]	Działania deklarowane w badaniach <i>Diversity IN Check</i>	Działania deklarowane na stronach internetowych badanych organizacji
Projekty wspierające integrację międzypokoleniową	33	21
Profilaktyka zdrowotna dostosowana do wieku	33	16
Mentoring	28	14
Rozwój kompetencji menedżerów w zakresie zarządzania międzygeneracyjnego	–	14
Intermentoring	–	1
Inne	1	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy stron internetowych badanych przedsiębiorstw oraz Raportu z badania *Diversity IN Check* 2023.

Analiza wykazała pewną rozbieżność pomiędzy działaniami z zakresu ZRP, które zostały zadeklarowane w badaniach *Diversity IN Check*, oraz zidentyfikowanymi w procesie analizy zawartości stron internetowych badanych spółek. Może to oznaczać, że deklarowane działania z zakresu ZRP komunikowane są interesariuszom w ograniczonym zakresie bądź są opisane w innych dokumentach, które nie są dostępne z pozycji zewnętrznego odbiorcy strony internetowej firmy. W tym miejscu rodzi się pytanie, czy takie informacje w ogóle są istotne dla interesariuszy zewnętrznych oraz jak wpływają one na wizerunek firmy. Najczęściej działania z zakresu ZRP komunikowane były przez organizacje z branży „finanse i ubezpieczenia” [9] oraz „transport” [6]. Również w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, które z uwagi na swój profil (produkcja wyrobów tytoniową lub alkoholi), mogący wpływać na społeczny odbiór marki, częściej na swoich stronach odwołują się do szacunku jako wartości oraz deklarują działania w zakresie ZRP. Zostały one zaprezentowane w dostępnych dokumentach przez 3 analizowane przedsiębiorstwa przemysłowe. W przypadku 15 organizacji nie udało się zidentyfikować żadnych

działań w obszarze ZRP. W programach ZRP badane organizacje prezentują przede wszystkim instrumenty zarządzania różnorodnością, rzadziej zaś odwołują się do wartości organizacyjnych, które są kluczowe z punktu widzenia współpracy międzygeneracyjnej. Odwołanie do szacunku jako wartości miało miejsce w co drugim badanym przedsiębiorstwie. Przeprowadzona analiza wykazała jednak, że szacunek – jako fundamentalna wartość organizacyjna – został uwzględniony w misji, wizji czy też strategii firmy tylko w 6 przypadkach. Tymczasem zapisanie w dokumentach strategicznych szacunku daje jasny sygnał, że jest to wartość, którą organizacja będzie realizować i promować na każdym poziomie działalności. Jest to kluczowe z punktu widzenia kreowania zachowań pożądanych przez przedsiębiorstwo i stanowi podstawę dla efektywnej współpracy międzypokoleniowej.

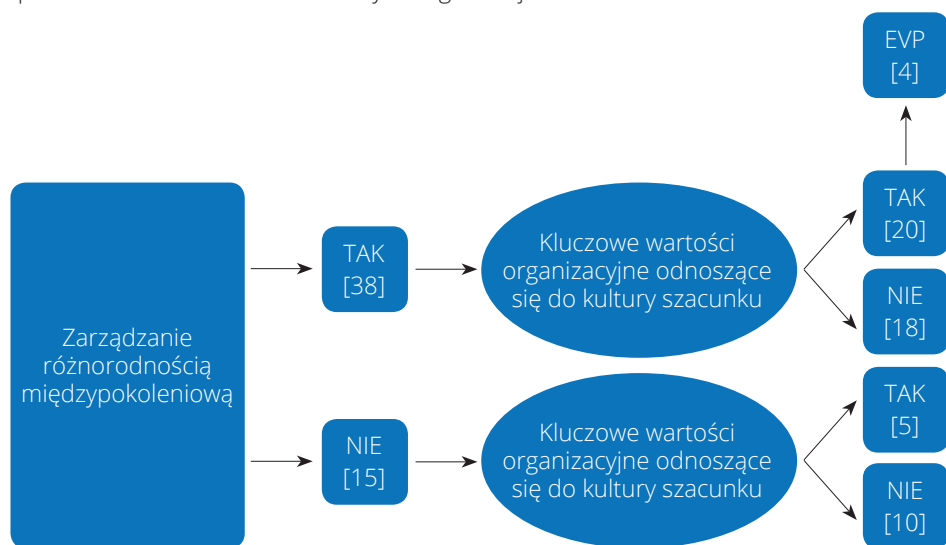
W opracowaniu przyjęto założenie, że osadzenie ZRP w kulturze szacunku może być elementem EVP. Dlatego też organizacje będą odwoływały się do tych elementów w komunikacji z interesariuszami, zwłaszcza z potencjalnymi kandydatami do pracy. W związku z tym poddano analizie treść ogłoszeń rekrutacyjnych dostępnych w okresie marzec–kwiecień 2024 na stronach internetowych badanej grupy przedsiębiorstw. Do analizy wybrano po dwa ogłoszenia rekrutacyjne z każdej z badanych spółek. Analiza koncentrowała się na wykazie czynników motywacyjnych, które firmy oferują kandydatom do pracy, oraz na krótkim opisie charakterystyki firmy, w którym niekiedy występuje odwołanie do wartości jako elementu kultury organizacyjnej. Odwołanie do ZRP i kultury szacunku miało miejsce tylko w przypadku ogłoszeń rekrutacyjnych 4 badanych organizacji. Podkreślano w nich takie elementy jak: „wsparcie bardziej doświadczonych kolegów”, „autonomia w działaniu przy jednoczesnym wsparciu przełożonego i starszych kolegów”, „praca w środowisku przyjaznym dla pracowników w różnym wieku” czy też „praca w środowisku opartym na zaufaniu i szacunku”. Przełożenie ZRP i wartości budujących kulturę szacunku na EVP zaprezentowano na rysunku 2.

W analizie zwrócono uwagę na związek deklarowanych wartości z działaniami w obszarze ZRP oraz na sposób ich komunikowania interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym. W grupie 20 spółek spośród 38, które posiadały programy ZRP, odwoływano się do wartości opisujących kulturę szacunku. W pozostałych 18 przedsiębiorstwach, które również deklarowały zarządzanie

różnorodnością pokoleniową, akcentowano przede wszystkim takie wartości organizacyjne jak klientocentryzm, konkurencyjność czy też osiągnięcia. Wśród 15 spółek, które nie realizują programów ZRP, w 5 przypadkach można było znaleźć wartości opisujące kulturę opartą na szacunku. Odwoływanie się do różnorodności pokoleniowej i szacunku jako wartości organizacyjnej bardzo rzadko było elementem EVP. Tymczasem jak wykazują badania, dla 75% pracujących Polaków, a w przypadku kobiet – dla 82%, kwestia szacunku dla różnorodności jest ważnym aspektem wyboru miejsca pracy [*Obecność tolerancji dla różnorodności...*, 2017].

RYSUNEK 2

Osadzenie zarządzania różnorodnością międzypokoleniową w kulturze szacunku i przełożenie na EVP w analizowanych organizacjach



Źródło: badania własne.

7. Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest tematem aktualnym, a jego znaczenie będzie rosło wraz ze zmianami demograficznymi, które wymuszają wydłużanie okresu aktywności zawodowej. Zachęcanie pracowników do dłuższego pozostawania na rynku pracy powinno uwzględniać potrzebę tworzenia środo-

wiska pracy, które każdej zatrudnionej osobie, bez względu na wiek, umożliwia rozwój i wykorzystanie swoich kompetencji [Czarnecka i in., 2023]. Kluczową wartością w kulturze organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw powinien być szacunek, stanowiący fundament dla tworzenia środowiska, w którym wszystkie pokolenia mogą współpracować efektywnie i harmonijnie, niezależnie od różnic wiekowych, doświadczeń czy oczekiwań. Pozwala to w pełni wykorzystać potencjał kompetencyjny pracowników reprezentujących różne generacje oraz prowadzi do realizacji założonych celów biznesowych. ZRP jest skuteczne tylko wtedy, gdy jest strategią przemyślaną i odpowiednio wdrożoną, a dodatkowo – jeżeli proces ten został osadzony w kulturze organizacyjnej opartej na szacunku. Jak wynika z rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu, w programach ZRP stosunkowo rzadko akcentowane są wartości organizacyjne, na których można byłoby opierać efektywną współpracę międzypokoleniową. Przeprowadzona analiza wykazała, że szacunek – jako fundamentalna wartość organizacyjna – bardzo rzadko jest uwzględniony w misji, wizji czy też strategii firmy. Tymczasem szacunek zapisany w strategii staje się nie tylko deklaracją, ale także zobowiązaniem do tworzenia środowiska pracy przyjaznego dla wszystkich pokoleń. Szacunek może być uwzględniony także jako zasada w procesach HR, takich jak rekrutacja, oceny pracownicze, awanse czy też wynagrodzenia. Koniecznością wydają się zmiany priorytetów w realizowanej dotychczas polityce personalnej współczesnych przedsiębiorstw. Wydłużanie okresu aktywności zawodowej będzie skutkowało obecnością przedstawicieli czterech generacji w miejscu pracy. Na poziomie operacyjnym rodzi to konieczność opracowania instrumentów HR, które umożliwiają realizowanie procesu zarządzania różnorodnością pokoleniową i wyeliminują potencjalne zagrożenie dyskryminacją ze względu na wiek. W prezentowanych obecnie programach ZRP badane organizacje deklarują przede wszystkim realizację projektów wspierających integrację międzypokoleniową i profilaktykę zdrowotną dostosowaną do wieku. Rzadko korzystają z modelu „kariery w dół”, który umożliwia pracownikom – a nie wymusza – przechodzenie na stanowiska niżej lokowane w strukturze organizacyjnej. W efekcie pracownik zainteresowany omawianym modelem kariery jest mniej obciążony pracą oraz ponosi mniejszą odpowiedzialność. Najrzadziej stosowanym instrumentem ZRP w badanych organizacjach jest intermentoring, który stanowi narzędzie wzmacniające wymianę doświadczeń i rozwój umiejętności pracowników reprezentujących różne generacje. Bardzo rzadko zwraca się uwagę na organizacyjne systemy

zachęcające do dzielenia się wiedzą pracowników reprezentujących różne kategorie wiekowe. Analiza wykazała również, że nawet jeśli firma odwołuje się do szacunku w dokumentach strategicznych, to bardzo rzadko komunikuje tę wartość interesariuszom. W tym miejscu rodzi się pytanie, jakie znaczenie ma szacunek jako wartość organizacyjna w naszej rzeczywistości biznesowej. Odpowiedź na nie wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania.

Na zakończenie warto podkreślić, że zaprezentowana analiza dotyczy szczególnej grupy spółek, liderów w zarządzaniu różnorodnością i inkluzją w Polsce. Są to firmy, które zazwyczaj mają programy ZRP i chcą się nimi chwalić. Liczebność próby była niewielka, a dobór miał charakter celowy, co stanowi ograniczenie dla wnioskowania. W związku z tym warto byłoby kontynuować badania nad prezentowanymi problemami, zwłaszcza w odniesieniu do spółek giełdowych, które podpisały Kartę Różnorodności. Wskazana kategoria przedsiębiorstw powinna bowiem nie tylko zarządzać oczekiwaniami inwestorów, ale także dbać o pozytywną kulturę organizacyjną opartą na przejrzystości i szacunku do różnorodności wiekowej. Wartości te, ujmowane w EVP i komunikowane otoczeniu, mogą mieć znaczenie dla ich reputacji na rynku kapitałowym.

Literatura

- Bilan Y., Mishchuk H., Mishchuk V., Samoliuk N., 2022, *Employer Brand: Key Values Influencing the Intention to Join a Company*, „Management & Marketing”, nr 17(1), s. 61–72.
- Bronlet X., Basile J., Basile R., Ferla N., 2024, *Employee Value Proposition: Which Factors Matter? A Swiss Case Study on Motivational Factors*, „Problems and Perspectives in Management”, nr 22(1), s. 279–294, DOI: 10.21511/ppm.22(1).2024.24.
- Besner G., 2015, *Here Are 4 Ways to Develop a Culture of Respect and Trust*, <https://www.entrepreneur.com/article/247932> [data dostępu: 23.05.2024].
- Bratton J., Gold J., Bratton A., Steele L., 2022, *Human Resource Management. A Critical Approach*, Red Globe Press, New York.
- Brownell P., Resnick R.P., 2005, *Intergenerational-Multigenerational Relationships. Are They Synonymous?*, „Journal of Intergenerational Relationships”, nr 3(1), s. 67–75.
- Chłóń-Domińczak A., 2023, *Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce w świetle badania „SHARE: 50+ w Europie”*, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, SGH, Warszawa.

- Czarnecka M., Kelm H. Koczur W., 2023, *Wykluczenie cyfrowe seniorów w korzystaniu z usług społecznych w Polsce w dobie demograficznego starzenia się ludności*, „Optimum. Economic Studies”, nr 1(111), s. 89–106.
- Das S., Dhon S.A., 2022, *Antecedents and Consequences of Employee Value Proposition: A Scientific Review for Future Research Agenda*, „Journal of Management Research and Analysis”, nr 5(1), s. 584–594.
- Deversity in Check*, 2024, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Duffy B., 2021, *The Generation Myth: Why When You're Born Matters Less Than You Think*, Basic Books, New York.
- Fazlagić J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” nr 1(53), s. 54–61.
- Gadomska-Lila K., 2017, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 45, s. 57–69.
- Grover S.L., 2021, *Different Respect Motivates Different People: How Self-Esteem Moderates the Effects of Respect on Performance*, „Personality and Individual Differences”, nr 168, DOI: 10.1016/j.paid.2020.110312.
- Grześ B., 2022, *Kluczowe kompetencje liderów XXI wieku*, „Zarządzanie i Jakość”, nr 4(2), s. 155–171.
- Haller R., 2022, *Moc szacunku*, Wydawnictwo Znak, Warszawa.
- Langdon R., Sawang S., 2007, *Construction Workers' Well-Being: What leaders to Depression, Anxiety and Stress*, „Journal of Construction Engineering and Management”, nr 144(2), s. 1–15, DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001406.
- Langford B., 2024, *Intergenerational Conflict and Authentic Youth Experience: Adults Denigrating Young People*, Routledge, New York.
- Lewicka D., 2017, *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 67–86.
- Macpherson W.A., Werner A., 2024, *Employee Value Proposition as a Tool for Promoting Affective Commitment and Intention-to-Serve among Traffic Officers*, „Journal of Human Resource Management”, nr 22(0), DOI: 10.4102/sajhrm.v22i0.2668.
- Matuszewska-Kubicz A., 2021, *Propozycja wartości dla pracowników (EVP) a ich oczekiwania – na przykładzie branży IT w województwie łódzkim*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 140(3), s. 81–96.
- Obecność tolerancji dla różnorodności w społeczeństwie polskim 2017 roku*, Raport 2017, Kantar, Millward Brown.
- Paret J.D., Lovelace K.J., 2018, *Employee Engagement, Positive Culture and Individual Adaptability*, „On the Horizon”, nr 26(3), s. 206–214, DOI: 10.1108/OTH-01-2018-0003.
- Principi A., Fabbietti P., Lamura G., 2015, *Perceived Qualities of Older Workers and Age Management in Companies*, „Personnel Review”, nr 44(5), s. 801–820.

- Prokopowicz P., 2017, *Zarządzaj ludźmi, a nie pokoleniami*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11, s.38–42.
- Przytuła S., 2019, *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Radu C., 2024, *Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility*, [w:] *Human Resource Management*, Boas A.V. (red.), IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.111166.
- Rudolph C., Zacher H., 2022, *Generations, We Hardly Knew Ye: An Obituary*, „Group & Organization Management”, nr 47(3), DOI: 10.1177/10596011221098307.
- Salau O.P., Osibanjo A.O., Adeniji A., Atolagbe T., 2018, *Datasets on Employee Value Proposition (EVP) and Performance of Selected Fast Moving Consumer Goods (FMCGs) Firms in Nigeria*, „Data in Brief”, nr 19, DOI: 10.1016/j.dib.2018.06.027.
- Smolbik-Jęczmień A., 2017, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stawiarska E., Klasa Z., Wons J., 2024, *Methods of Managing Multigenerational Human Resources in the Era of Fourth Industrial Revolution*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology”, nr 203, s. 595–593, DOI: 10.29119/1641-3466.2024.203.27.
- Wziątek-Staśko A., 2017, *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji- analiza na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3–4, s. 153–168.
- Zhao L., Liu P., Zhang F., Xu S., Liu Y., 2022, *How Does Perceived Respect Affect Innovative Behavior? The Role of Thriving at Work and Spiritual Leadership*, „Frontiers in Psychology”, nr 13, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.978042.