

Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji



**Anna Rogozińska-Pawelczyk
Joanna Cewińska
Anna Lubrańska
Piotr Oleksiak
Małgorzata Striker**

**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

**Pokolenia wobec
wartości i zagrożeń
współczesnych
organizacji**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji

Anna Rogozińska-Pawełczyk
Joanna Cewińska
Anna Lubrańska
Piotr Oleksiak
Małgorzata Striker

Anna Rogozińska-Pawelczyk, Piotr Oleksiak – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

Anna Lubrańska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu
Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, 91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12

RECENZENT

Elwira Gross-Głowacka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

REDAKCJA JĘZYKOWA I TECHNICZNA

Monika Wolska-Bryl

SKŁAD I ŁAMANIE

Monika Wolska-Bryl

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Polkadot Studio Graficzne (Hanna Niemierowicz, Aleksandra Woźniak)

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09286.19.0.K

Ark. druk. 8,5

ISBN 978-83-8142-762-3

e-ISBN 978-83-8142-763-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach	11
1.1. Wprowadzenie	11
1.2. Systemy wartości dla funkcjonowania współczesnych organizacji	13
1.3. Pokolenia na rynku pracy	15
1.4. Co wyróżnia pokolenie Baby Boomers: 1946–1964?	16
1.5. Co wyróżnia pokolenie X: 1965–1979?	18
1.6. Co wyróżnia pokolenie Y: 1980–1994?	19
1.7. Co wyróżnia pokolenie Z: 1995 i później?	21
1.8. Systemy wartości dla przedstawicieli pokoleń na rynku pracy	23
1.9. Wnioski i rekomendacje	26
Rozdział 2	
Zarządzanie wiekiem jako integralny element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji	29
2.1. Wprowadzenie	29
2.2. Specyfika i płaszczyzny zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie	30
2.3. Korzyści i bariery zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie	34
2.4. Perspektywy zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach	37
2.5. Podsumowanie	43
Rozdział 3	
Kierownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia	45
3.1. Wprowadzenie	45
3.2. Przegląd literatury	47
3.3. Metoda badań	50
3.4. Wyniki badań	51
3.5. Podsumowanie	59

Rozdział 4

Pracownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia 61

4.1. Wprowadzenie	61
4.2. Przegląd literatury	62
4.3. Metoda badań	66
4.4. Wyniki badań	67
4.5. Podsumowanie	76

Rozdział 5

Klimat organizacyjny a przywiązanie do organizacji w aspekcie różnic wiekowych 77

5.1. Wprowadzenie	77
5.2. Klimat organizacyjny – w teorii i w praktyce	78
5.3. Przywiązanie do organizacji – aspekty teoretyczne i empiryczne	80
5.4. Metodologia badań własnych	82
5.5. Wyniki badań	83
5.6. Wnioski i implikacje praktyczne	90

Rozdział 6

Kontrakt psychologiczny a intencja opuszczenia organizacji. Wyniki badań zróżnicowanych wiekowo pracowników administracji publicznej 93

6.1. Wprowadzenie	93
6.2. Przegląd literatury na temat kontraktu psychologicznego	94
6.3. Implikacje teoretyczne i empiryczne na temat intencji opuszczenia przez pracowników organizacji	97
6.4. Kontrakt psychologiczny a zamiar odejścia z pracy	98
6.5. Metodyka badań własnych	100
6.6. Charakterystyka próby badawczej	104
6.7. Wyniki badań	105
6.8. Wnioski	107

Zakończenie	111
-------------	-----

Bibliografia	119
--------------	-----

Spis tabel, rysunków i wykresów	135
---------------------------------	-----

Wstęp

Sytuacja na światowym, w tym także polskim, rynku pracy jest dziś wyjątkowa. Zachodzące obecnie, na niespotykaną dotąd skalę, zmiany demograficzne, związane głównie z procesem starzenia się społeczeństwa i spadkiem siły roboczej, powodują istotne przeobrażenia w strukturze całego społeczeństwa. Rynek pracy drugiej dekady XXI wieku mierzy się nie tylko z indywidualnością człowieka, lecz również różnorodnością pokoleniową pracowników, bowiem znajdują się na nim aż cztery pokolenia. Różnice w podejściu do pracy i kariery pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń, ich cechy osobowościowe oraz posiadane oczekiwania i wyznawane wartości mają niebagatelny wpływ na procesy zachodzące w organizacjach i generują dobór odpowiednich narzędzi oraz praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Kooperacja różnych grup pokoleniowych jest tym bardziej trudna – zarówno dla pracowników działów personalnych, bezpośrednich przełożonych, menedżerów wyższego szczebla, jak i samych zatrudnionych. Sytuacji nie ułatwiają coraz bardziej dynamiczne zmiany otoczenia oraz zróżnicowanie kulturowe społeczeństw, które jest efektem trwających od lat i ciągle postępujących procesów globalizacyjnych.

Zarządzanie odmiennymi i różnorodnymi wiekowo pracownikami może sprawiać trudność, a zarazem stanowić wyzwanie. Z braku zrozumienia potrzeb, motywacji, podobieństw oraz różnic między pracownikami ich indywidualnych oczekiwań wobec pracy, w firmach dochodzi często do nieporozumień, konfliktów czy niepotrzebnych frustracji. Z drugiej strony codzienna współpraca międzypokoleniowa, choć nie jest łatwa, daje możliwości wykorzystania szerokiej puli kompetencji i doświadczeń, zwiększa kreatywność i pomnaża metody rozwiązywania problemów. Stąd istotne jest stworzenie ukierunkowanych praktyk lub nawet systemu mającego na celu wzrost jakości zarządzania zróżnicowanymi wiekowo pracownikami. Rozwiązaniem może być wykorzystanie w praktyce podejścia do zarządzania międzypokoleniowego.

Zasygnalizowane kwestie stanowią przedmiot rozważań sześciu kolejnych części niniejszej monografii.

Pierwsze dwie części monografii wiążą się z ogólnymi kwestiami w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym dotyczącymi generacji na rynku pracy oraz podejścia do zarządzania międzypokoleniowego. Znaleźć w nich można wątki istotne dla tego, co się dzieje aktualnie, z tymi, dotyczącymi refleksji na temat przyszłości organizacji i zatrudnianych w nich zróżnicowanych wiekowo pracowników.

W pierwszej z nich pt.: „Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach”, Anna Rogozińska-Pawełczyk otwiera dyskusję na temat zróżnicowania międzypokoleniowego w zakresie wyznawanych systemów wartości przez cztery generacje pracowników w miejscu pracy. W tym celu przedstawia aktualny stan badań w tej dziedzinie, prowadząc jednocześnie rozważania na temat roli wartości w funkcjonowaniu organizacji. Efektem prowadzonych dociekań jest syntetyczny opis cech charakteryzujących generacje obecne współcześnie na rynku pracy oraz główne wartości cenione przez poszczególne pokolenia pracowników.

Z kolei w drugiej części zatytułowanej: „Zarządzanie wiekiem jako integralny element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji” Piotr Oleksiak prezentuje problematykę specyfiki zarządzania wiekiem w organizacji w kontekście wdrażania strategii zarządzania pokoleniowego. Prezentowane rozważania i konkluzje odnoszą się do głównych obszarów zarządzania wiekiem, korzyści i potencjalnych barier we wdrażaniu zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach. Prowadzona przez Autora analiza zmienności praktyk i koncepcji teoretycznych skłania czytelnika do bardziej kompleksowego i spójnego patrzenia na procesy i narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem.

Kolejne dwie części poświęcone zostały kwestiom kierowania zróżnicowanymi wiekowo zespołami pracowniczymi ze względu na styl życia jako determinanta decyzji kierowniczych. O ile w literaturze znaleźć można wyniki badań wskazujące na zależność pomiędzy wiekiem kierowników a sposobem podejmowania przez nich decyzji i wpływania na podwładnych, o tyle na świecie brakuje publikacji rozpatrujących styl życia jako atrybut zróżnicowanych zespołów i kryterium podejmowania decyzji kierowniczych. Pionierskie badania przeprowadzone przez Joannę Cewińską i Małgorzatę Striker zapełniają ową lukę badawczą zarówno od strony kierowników, jak i opinii samych pracowników.

Owy nurt badań rozpoczyna kolejna, trzecia część monografii zatytułowana „Kierownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia”, w której podjęto próbę przedstawienia opinii przełożonych w różnym wieku na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Opracowanie dowodzi, iż zróżnicowanie podwładnych pod względem stylu życia w odmienny sposób przekłada się na wyniki pracy całego zespołu, jednak przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnionych, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych.

Kontynuacją tematyki zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami pracowniczymi ze względu na styl życia jest ujęcie pracownicze pt.: „Pracownicy róż-

nych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia”. Autorka, Joanna Cewińska podejmuje w tym miejscu próbę odpowiedzi na pytanie, czy wiek pracowników determinuje ich opinie na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Wyniki badań empirycznych wskazują głównie na statystycznie istotne różnice na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na styl życia oraz tego, które z elementów stylu życia są brane pod uwagę przez przełożonych przy podejmowaniu przez nich decyzji kierowniczych.

W dalszej części monografii prowadzone rozważania koncentrują się wokół aspektów wielopokoleniowych relacji interpersonalnych, które w dużej mierze uwarunkowane są klimatem organizacyjnym kształtowanym w kierunku jego wspierającego charakteru, a także odpowiednio realizowanym relacyjnym kontraktem psychologicznym zapobiegającym pojawieniu się intencji opuszczenia organizacji.

Anna Lubrańska, jako Autorka piątej części pt.: „Klimat organizacyjny a przywiązanie do organizacji w aspekcie różnic wiekowych” analizuje znacznie przywiązania do organizacji jako zmiennej, która buduje efekty jednostkowe i organizacyjne, a wykazywana przez pracodawcę dbałość o atmosferę, klimat pracy warunkuje stopień przywiązania pracowników do organizacji. Podjętą problematykę prezentuje w dwóch płaszczyznach: w wymiarze teoretycznym analizowane zmienne poddaje szczegółowej charakterystyce, z kolei w wymiarze empirycznym, prezentuje kolejne etapy postępowania badawczego, wykazując wzajemność relacji analizowanych zjawisk. W następstwie otrzymanych rozwiązań klimat organizacyjny jawi się jako ważny wyznacznik afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji.

Drugim pod względem analizowanych aspektów wielopokoleniowych relacji interpersonalnych w organizacji, a zarazem zamykającym rozdziałem niniejszego opracowania jest część autorstwa Anny Rogozińskiej-Pawełczyk zatytułowana: „Kontrakt psychologiczny a intencja opuszczenia organizacji. Wyniki badań zróżnicowanych wiekowo pracowników administracji publicznej”. Autorka podejmuje się wykazania wpływu kontraktu psychologicznego na zamiar opuszczenia organizacji przez pracowników pod względem zróżnicowania wiekowego, a rodzaj realizowanego kontraktu psychologicznego różnicuje nasilenie zamiaru opuszczenia organizacji. Dochodzi do wniosku, że relacyjny kontrakt psychologiczny odgrywa istotną rolę w rozwijaniu silnych relacji pracodawca-pracownik i przyczynia się do zmniejszania poczucia opuszczenia przez pracowników organizacji.

Siła i przekonująca wartość empirycznych argumentów zawartych w piątej i szóstej części może stanowić przesłankę skłaniającą pracodawców do pochylenia się nad problemem kształtowania i wzmacniania przywiązania do organizacji swoich pracowników, zapobiegając tym samym powstaniu u nich zamiaru opuszczenia organizacji. Identyfikacja tych zmiennych oraz wzajemnych relacji między nimi daje możliwość lepszego zrozumienia powodów motywujących różnorodnych

wiekowo pracowników do rozważenia pozostania lub odejścia z organizacji oraz skuteczniejszego kontrolowania tego procesu w przyszłości.

Proponowana Państwu lektura powstała jako efekt interdyscyplinarnej współpracy naukowej reprezentów dziedzin wchodzących w skład nauk społecznych i humanistycznych, w tym: ekonomii, zarządzania zasobami ludzkimi oraz psychologii pracy i organizacji. Autorami poszczególnych części monografii są pracownicy naukowcy reprezentujący trzy Wydziały Uniwersytetu Łódzkiego: Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Wydział Zarządzania oraz Wydział Nauk o Wychowaniu.

W imieniu swoim oraz pozostałych Autorów niniejszego opracowania, poprzez prezentowane analizy literatury przedmiotu, badania empiryczne i własne przemyślenia, kieruję zaproszenie do dalszej wspólnej refleksji nad kluczowymi zagadnieniami procesów zarządzania w organizacji pracownikami czterech generacji z udziałem w tych procesach menedżerów personalnych. Zapraszam Państwa do lektury niniejszej monografii, żywiąc nadzieję, że zarówno praktycy jak i teoretycy HR znajdą tu wskazówki co do przeobrażeń, kierunków i form zmian zarządzania międzypokoleniowego.

Mam nadzieję, że publikacja ta stanie się dla Państwa cenną dawką wiedzy oraz stanowić będzie inspirującą i ciekawą lekturę.

Prof. UŁ dr hab. Anna Rogozińska-Pawelczyk

Rozdział 1

Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach

1.1. Wprowadzenie

Wśród badaczy problematyki pokoleniowości nie ma pełnej zgodności co do jednej, uniwersalnej definicji pojęcia pokolenie. Zdaniem Ossowskiej (1963: 47–51) pokolenie definiowane jest na pięć sposobów: (1) jako ogniwo w ciągu genealogicznym – generacja jest określona przez biologiczną zależność między rodzicami a dziećmi i miejsce w schemacie pokrewieństwa, który wywodzi się od wspólnych przodków; (2) jako ogniwo w ciągu kulturowym – pokolenie wyróżnia podział ról społecznych analogiczny do relacji rodzice–dzieci, np. nauczyciel–uczeń; (3) jako zbiór osób w zbliżonym wieku, określony w przedziale trzeciej części stulecia – zakłada się, że ojciec jest przeciętnie o trzydzieści trzy lata starszy od dzieci; (4) jako zbiór osób znajdujących się w poszczególnych fazach życia, np. dzieci, młodzi, dorośli, starzy; to ujęcie ahistoryczne, które pozwala na porównywanie analogicznych grup wieku w różnych społeczeństwach i epokach; (5) jako wspólnotę postaw i hierarchii wartości – cechy te przypisuje się wspólnym przeżyciom, doświadczeniom; to ujęcie historyczne związane z określonymi datami procesu dziejowego. Pierwsze podejście służy opisowi pokolenia w strukturze życia rodzinnego, drugie w kręgu kulturowym, a pozostałe w ramach społeczeństwa jako całości. Według Marshalla (2005) kluczowym spoiwem dla pokolenia jest zbliżony czas urodzenia. Z kolei McCrindle (2014: 3) pokolenie uznaje jako zbiorowość jednostek urodzonych w tym samym okresie historycznym, znajdujących się w zbliżonej fazie swojego życia oraz doświadczających intensywnego oddziaływania tych samych czynników bądź procesów głębokich zmian cywilizacyjnych. Maison (2014: 78–94) wskazuje na podobne charakterystyki i cechy danego pokolenia, a Zemke i in. (2000: 2–11) na wspólne doświadczenia. Tak więc kryterium demograficzne stanowi ważne, choć nie jedyne, kryterium klasyfikacji różnych pokoleń stanowiących struktury zatrudnienia. Za Mannheimem trzeba tu dodać, że w przypadku kryteriów chodzi o te różne znaczące czynniki i warunki

życia, które kształtują systemy wartości (Mannheim, 1952). Jak stwierdzili późniejsi badacze, wartości charakteryzujące przedstawicieli danego pokolenia, a także wynikające z nich mentalne schematy interpretowania rzeczywistości, okazują się stosunkowo trwałe i również znaczące na istotnych etapach rozwoju (Kowske i in., 2010: 265–279; Kupperschmidt, 2000: 65–76). Tak więc ludzie należący do danego pokolenia mogą postrzegać rzeczywistość i reagować na nią odmiennie niż przedstawiciele wcześniejszych generacji (Twenge i in., 2012: 1045–1062). Zatem dane pokolenie ukształtowane przez szczególne wydarzenia w życiu stanowi wspólnotę osób skłaniającą się ku zbliżonym wartościom, schematom myślowym, oczekiwaniom, postawom i zachowaniom, związanych ze sferą pracy oraz życia prywatnego (Lyons i in., 2012: 333–357).

Analizując współczesny rynek pracy, należy szczególnie przyjrzeć się funkcjonującym obecnie na nim pokoleniom, które wchodzić we wzajemne interakcje w codziennej pracy. Zderzenie pokoleń na rynku pracy nierzadko okazuje się dużym wyzwaniem dla pracowników i organizacji. Obecnie w strukturach zatrudnienia spotykają się głównie przedstawiciele trzech pokoleń: Baby Boomers, czyli pokolenie wyżu demograficznego (urodzeni w latach 1946–1964, najstarsi z nich zaczęli wchodzić na rynek pracy po 1960 r.), pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1980, najstarsi zaczęli wchodzić na rynek pracy w pierwszej połowie lat 80. minionego wieku), oraz pokolenie Y (urodzeni w latach 1980–1995, najstarsi zaczęli wchodzić na rynek pracy około 2000 r.). Aktualnie zaczyna pojawiać się na rynku pracy kolejne, czwarte pokolenie osób, urodzonych w drugiej połowie lat 90. XX wieku (Bassiouni, Hackley, 2014: 113–133; Nieżurawska, Dziadkiewicz, 2016: 661–670). W literaturze przedmiotu generacja ta, ze względu na posiadane cechy bywa nazywana pokoleniem Z, pokoleniem C (Connected Generation), pokoleniem M (Multitasking Generation), Net Generation, iGeneration lub Digital Natives (Wiktorowicz i in., 2016: 21). Różnice pomiędzy tymi pokoleniami są widoczne zarówno w sferze doświadczenia, postaw i zachowań, ale przede wszystkim w sferze wyznawanych systemów wartości.

Celem opracowania jest zaprezentowanie charakterystyki pracowników czterech pokoleń obecnych na współczesnym rynku pracy oraz identyfikacja różnic i podobieństw w systemach wartości cenionych przez poszczególne pokolenia. Realizacji tak sformułowanego celu podporządkowano układ niniejszego rozdziału. W pierwszej części opracowania podjęto rozważania na temat roli wartości w funkcjonowaniu organizacji oraz zaprezentowano cechy charakteryzujące generacje obecne współcześnie na rynku pracy. W dalszej części opracowania przyjrzało się wartościom cenionym przez poszczególne pokolenia pracowników. Metodę badawczą stanowiła analiza danych wtórnych zawartych w literaturze przedmiotu oraz analiza i synteza dotychczasowych wyników krajowych i zagranicznych badań z omawianego obszaru.

1.2. Systemy wartości dla funkcjonowania współczesnych organizacji

Wartość, zgodnie z definicją Encyklopedii PWN (2006), to podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich. Przewodnik encyklopedyczny Socjologia (2008) dodaje: „(...) w ramach określonej i względnie trwałej kultury wartości, hierarchie wartości, sposoby i kryteria wartościowania obiektywizują się i instytucjonalizują, zyskują walor powszechności w całym społeczeństwie lub w klasie, bądź warstwie społecznej i zaczynają w niej obowiązywać jako podstawy ocen, wzorców kulturowych i norm, stając się regulatorem ludzkich działań i wyznaczając zasady współżycia zbiorowego. Wartości są zatem względnie trwałymi przekonaniami jednostki na temat tego, co jej zdaniem jest sprawiedliwe, właściwe i pożądane” (Posner, Munson, 1979: 9–14). Zbiegień-Maciąg (2005: 48) definiuje wartości jako stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utrwalić działania. Wartości wyrażają się w normach i artefaktach. Normy to niepisane zasady zachowania, reguły gry, nieformalne wytyczne dotyczące zachowań. Artefakty zaś to widoczne, materialne i niematerialne elementy, które ludzie słyszą, widzą lub odczuwają i które przyczyniają się do zrozumienia przez nich określonego stanu rzeczy (Armstrong, 2011: 343–344). Wartości warunkują postępowanie człowieka, stanowią istotny czynnik jego aktywności, dynamizują, ukierunkowują i wyjaśniają działania jednostek i grup (Domagalska-Grędyś, 2017: 40–45). Działanie na podstawie wartości jest następstwem potrzeby funkcjonowania podmiotowego, czyli autonomicznego, wynikającego z osobistych potrzeb i dążeń. Jeśli dana osoba czuje, że jest traktowana podmiotowo, ma również poczucie sprawstwa w odniesieniu do tego, co wykonuje. Wywołuje ono między innymi pewien rodzaj autonomicznego zaangażowania, opartego na wewnętrznej motywacji. Jest to bardzo istotny element skutecznego działania (Górniak, 2015: 101–116). Podzielanie przez pracowników tych samych przekonań w ramach jednej organizacji odnośnie tego, co jest ważne stanowi zarówno źródło samorealizacji i przynależności, jaki i czynnik integrujący pracowników oraz motywujący do pracy poprzez nadawanie sensu podejmowanym działaniom. Każdy pracownik, niezależnie od organizacji w której pracuje, jest integralnie związany z wartościami, co sprawia, że podczas wykonywanych obowiązków zawodowych przyjmuje te, które akceptuje, a odrzuca te, których nie znajduje w swoim systemie wartości.

Zgodnie z koncepcją zarządzania przez wartości (Bernais i in., 2010: 37–43) organizacja poszukuje wspólnych jej interesariuszom wartości, odnoszących się do tego, co jest dla nich ważne zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym (Jagiello, 2015: 16). Zarządzaniem przez wartości Stachowicz-Stanusch nazywa proces polegający nie tylko na uświadomieniu własnych głównych wartości, ale

obejmujący także konsekwentne zarządzanie nimi, tj. przekazywanie głównych wartości organizacji z jednego na kolejne pokolenia pracowników i zarządzających oraz wdrażanie ich w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa (Stachowicz-Stanusch, 2007: 8). Wartości w organizacji mają znaczenie instrumentalne, służą budowaniu przynależności pracowników i powinny wynikać ze wspólnego dążenia do przetrwania i sukcesu organizacji (Koźmiński i in., 2009: 13). Wartości organizacyjne mają zapewnić przedsiębiorstwu szereg korzyści, przede wszystkim spójne postrzeganie wizji, misji i strategii firmy przez członków organizacji oraz zapewnienie zorientowanego na wspólne cele działania. Wspólnie podzielane przez pracowników wartości sprzyjają spójności działań z celami firmy, ich zwiększonej identyfikacji z organizacją oraz większemu zaangażowaniu w wykonywaną pracę. Wartości cenne dla organizacji powinny być cenne dla pracowników, których przejawem są normy zachowań, stanowią bowiem o sensie podejmowanych działań (odzwierciedlają indywidualne poglądy na temat dobra, sprawiedliwości, tego, co jest właściwe), przez co wpływają na jakość relacji pomiędzy ludźmi (Bugdol, 2006: 16).

W ramach koncepcji zarządzania przez wartości, poszukiwane są także odpowiedzi na pytania: w jaki sposób zachować spójność między wartościami deklarowanymi i wdrażanymi w praktyce oraz jak sprawić, aby wartości ustalone przez organizację były w pełni wyznawane przez jej członków? Różnice w wartościach preferowanych przez pracowników i organizacje mogą sprzyjać konfliktom i trudnościom w zarządzaniu. Prawdopodobieństwo rozbieżności w preferowanych wartościach wzrasta także w środowisku organizacji zróżnicowanym wiekowo, co współcześnie nabrało szczególnego znaczenia wobec obecności czterech generacji na rynku pracy. Szukając sposobów sprawnego zarządzania przez wartości dla efektywnego funkcjonowania organizacji, warto pokusić się, aby zachowania pracowników służyły rzeczywistym interesom organizacji. Ustalenie wspólnych dla wszystkich wartości nie jest łatwe, gdyż oficjalnie zatwierdzone wartości organizacyjne nie mogą być inne niż faktycznie realizowane. Sformułowane wartości są wytworem wielu lat pracy wszystkich ludzi zatrudnionych w danej organizacji. Wartości te mówią o tym, co jest dla firmy najważniejsze, a identyfikują się z nimi wszyscy pracownicy, zarówno szeregowi, jak i dyrektorzy najwyższych szczebli. Przyjęte i promowane wartości muszą więc być trwałe, odpowiadać specyfice funkcjonowania organizacji oraz stanowić podstawę decyzji i wyborów dokonywanych przez wszystkich pracowników. Zarządzanie przez wartości buduje zatem porozumienie między pracownikami, menedżerami i właścicielami. Otwarty dialog ułatwia praktyczne zrozumienie, jak wszyscy w firmie powinni postępować (Jagiello, 2015: 23).